"يقدم لك هذا الكتاب - الذي يتمتع بالأصالة والابتكار - أفكاراً معمقة حول كيفية مع القادة والمسؤولين التنفيذيين."

جون غلين، سيناتور ورائد فضاء أميركي سابق



ترويض الأسود



العمل بنجاح مع القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب

ستيفن ل. كاتز

نقله إلى العربية
د. نايف الياسين



العبيكان
Obekan

ترويـض الأسـود

ترويـض الأُسُـود

العمل بنجاح مع القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب

تأليف:

ستيفن ل. كاتز

نقله إلى العربية

د. نايف الياسين



Original Title:

Lion Taming Working Successfully wiht Leaders, Bosses and Other Tough Customers

by:

Steven L. Katz

ISBN 1 - 4022 - 0217 - 2

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1428هـ ـ 2007م**

ISBN x - 236 - 54 -9960

ⓒ مكتبة العبيكان، 1428هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاتز، ستيفن ل

ترويض الأسود. / ستيفن ل كاتز؛ نايف الياسين. - الرياض 1428هـ

288 ص؛ 16.5× 24 سم

ردمك: x- 236- 54 - 9960

1ـ السلوك الاجتماعي 2ـ التكيف الاجتماعي 3ـ العلاقات الإنسانية

أ. الياسين، نايف (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 177 1428 /1687

رقم الإيداع: 1687/ 1428

ردمك: x- 236- 54 - 9960

هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان

لــوالديَّ

ستانلي وفرانسيس كاتز

الأصوات التي نسمعها

الضحكات التي نفتقدها

الأرواح التي تجمعنا

والأحلام التي نتمناها

كلها لكم

«الكتابة هي التفكير.

ولذلك فهي بالغة الصعوبة»

ـ ف. ر. كاتز

شكر وتقدير

لقد عملت طوال مسيرتي المهنية مع مجموعة من أفضل الناس ـ كوكبة من الأسود والمروضين في مكان العمل ـ قادة ومسؤولين تنفيذيين، ومهنيين من كافة المراتب، والعديد من الزملاء الرائعين في القطاعين العام والخاص.

ميلاني فيرفير، ألهمتني دون قصد فكرة هذا الكتاب، وهذه واحدة فقط من أفكارها المهمة وأعمالها الرائعة التي أغنت مسيرتها المهنية الحافلة. شكراً للفكرة، ولكل ما علمتني إياه، وللفرصة التي منحتني إياها كي أدرك أن «ترويض الأسود» هو جزء مهم جداً من كل عمل.

ويعود الكثير من الفضل للناشر «سورس بوكس إنك» في إتاحة هذه الفكرة الملهمة والتثقيفية لجمهور القراء. تيلور بول أسبغ نظرة فنية ولمسة حرفية على طريقة عرض هذا الكتاب، وهو المسؤول عن جعله يجتذب اهتمام القراء ويبقى في أذهانهم ـ من الغلاف إلى الخاتمة! يقود الناشر دومينيك راكاه مؤسسة مُحكمة، لعب فيها محرر الكتاب بيتر لينش دوراً قيادياً قوياً في إظهار هذا الكتاب إلى حيز الوجود. لقد أظهر بيتر صبراً وبراعة هما من خصائص المروضين: استعداداً للتعلم، وعيناً تستطيع اكتشاف نقاط القوة والموهبة في أي موضوع، وتقديراً للتناقضات والتفاصيل الجوهرية، إضافة إلى الفهم الغريزي والحدس المتميز.

لم يتوان مارك باتيس في تقديم معارفه الشخصية والمهنية حول النشر والناشرين. أما المؤلف في مجال الأعمال بول براون فقد تبرع بوقته، ومعارفه، وأفكاره، واتصالاته «من المقترح إلى النشر». أما إد غولد فقد قدم "قراءة باردة" ومساعدة كبيرة في التحرير.

كان تحويل استعارة «ترويض الأسود» إلى فكرة عملية من حيث كونها طريقة لتحقيق فهم أفضل لكيفية التصرف والتواصل والعمل بشكل أكثر فعالية مع الناس، يتطلب معرفة عميقة بعالم الترويض الحقيقي للأسود ــ أو «تدريب الأسود» كما هو معروف مهنياً.

لقد قدم كيفين باتون، وهو عالم أحياء وأستاذ جامعي، ومدرب سابق للأسود وغيرها من الحيوانات المفترسة، معارفه الشخصية وفهمه وأفكاره بكل كرم.

عدد من الخبراء في سلوك وتدريب الحيوانات اقتطعوا من أوقاتهم الثمينة وأعمالهم ليزودوني بتجاربهم ومعارفهم، وأفكارهم التي أسهمت في إنتاج هذا الكتاب. وأنا مدين لخوسيه باريدا، الذي لخص لي معارف عقود من العمل مع الأسود. وقدم لي الخبير بتدريب الحيوانات وديع بيرك مساعدة كبيرة بالسماح لي بمراقبته وهو يعمل ويظهر مواهبه ومعاييره الرفيعة في التعامل مع القطط الكبيرة. جورغين وجوديت نيرغر سمحتا لي أيضاً بمراقبتهما تتدربان وتعملان، وقدمتا لي أجوبة على كل الأسئلة التي طرحتها. وأخيراً أود أن أشكر مدرب الأسود جيسون بيترز الذي بدأ في عام 2004 بتقديم أكبر عرض في العالم للأسود في سيرك الأخوين برينغلينغ وبارنوم وبيلي. مكنني جيسون من فهم الكثير من الأشياء حول الأسود وتدريبها ومقارنة ذلك مع مكان العمل.

أما فريد داهلينغر، مدير الأرشيف والأبحاث في متحف الجمعية التاريخية لعالم السيرك في ويسكونسين، ومساعديه فقد قدموا لي مساعدة كبيرة في توفير المعلومات، والتاريخ، والصور وإرشادي إلى الأشخاص الذين يمتلكون تجربة حية في الحلبة المسورة بالقضبان الحديدية. فريد د. بفينينغ، ناشر *Bandwagon* كان مصدراً كريماً للصور. بيل بيغرستاف الذي ينشر *Circus Report* قدم لي الكثير من المعلومات والصور، وكذلك الجمعية التاريخية لمقاطعة كولومبيا في بلومزبيرغ، بنسلفانيا. موري هوروفيتز ــ وهو صديق ومهرج سابق في سيرك الأخوين رينغلينغ، ومؤرخ ثقافي و فنان قدم لي ثروة من التجارب الحية، والملاحظات، والمعارف، والأفكار.

أشكر كل من في ديلويت لتفهمهم وتقديرهم وأعطاني الوقت الذي مكنني من إكمال هذا الكتاب.

أنا مدين أيضاً للعديد من الناس، بما في ذلك الأصدقاء، والزملاء، والمعارف الذين يعملون في مجالات ومهن وشركات ومؤسسات مختلفة ويعيشون أيضاً في أماكن مختلفة من الولايات المتحدة وأنحاء أخرى من العالم لتزويدي بتجاربهم وحكاياهم عن الحياة والعمل. لقد قدموا لي الكثير من التغذية الراجعة المفيدة طوال الوقت الذي استغرقته كتابة هذا الكتاب. وأنا ممتن لاهتمامهم وتشجيعهم المستمر وأود أن أشكر على وجه الخصوص والت أندرسون، جيم برينك، كريغ كولينز، مارغريت غرينشو، أندرو ديكر، إد غليمان، جيري ماكاري، غريغ بريلامان، جولي روبيرتسون، غايل شولز، توم سيستي، ليسا سلاغل، بيرنس ستاينهاردت، هارلاز ستاين، د. جوانا تابين وسكوت تيلر لتقديمهم الوقت والصراحة، والتجارب، والأفكار. شكراً لدفعي إلى قفص الأسود لكتابة هذا الكتاب.

إن المؤلف يعيش الكتاب بقدر ما يكتبه، وبالتالي فإن الكتاب يتأثر بأولئك الأقرب إلى المؤلف.

أنا شديد الامتنان لزوجتي ليزلي لسنوات الصبر الذي لا ينفد، والقراءة، والاستماع، والتحرير، والدعم. ليس هناك أفضل منها كمختبر أولي وكقارئة أولى لأي كتاب ـ من الشرارة الأولى للفكرة إلى المسودات العديدة للمقترح الأولي، إلى كل فصل، وصولاً إلى الفكرة، إلى المسودات العديدة للمقترح الأولي، إلى كل فصل، وصولاً إلى النشر. أطفالنا أرون وفينا يستحقان شكراً خاصاً، فقد استمعا بصبر، وتحدثا، وشجعا، وقدما أعمالاً فنية رائعة وأفكاراً ممتازة. شكراً لليزلي وآرون ونينا.

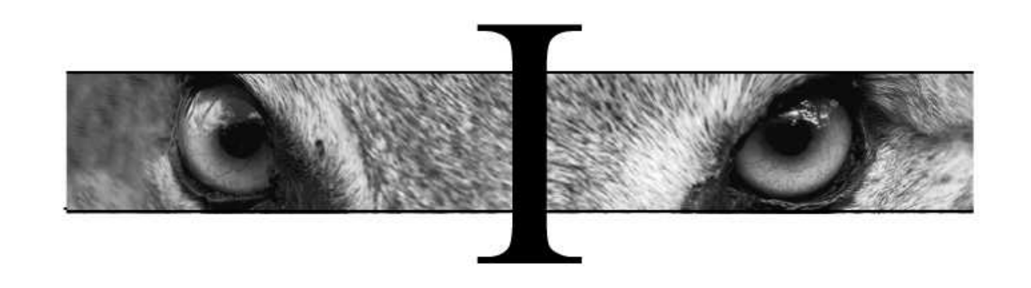
الأشقاء ماريان، الموسيقية وكاتبة الأغاني؛ مايكل، الكاتب والمصور؛ وبوني، فنانة السيرك والفنون البصرية ـ قدموا الكثير من التشجيع في إنتاج هذا الكتاب.

وأخيراً أود أن أهدي هذا الكتاب لذكرى والديّ، ستانلي وفرانسيس كاتز. كنت أتمنى لو كانا أحياء ليضع هذا الكتاب بسمة على شفاههما أو يشكل مادة لقراءتهما المسائية. كان أبي يحتفظ دائماً على طاولة قراءاته المسائية كتاب نيرو وولف لريكس ستاوت وكتب تشويق لنغايو مارش، وتوم كلانسي، وديك فرانسيس، وكذلك كتب تشارلز غورين حول لعبة البريدج. أما والدتي فكانت تحتفظ بكتب كُتابها المفضلين: سول بيلو، سيلفيا بلاث، جون أبدايك، إيموس أوز، وسينثيا أوزيك، وكذلك الدوريات الأوربية وأعداد من مجلة النيويوركر. ربما كان «ترويض الأسود» أيضاً سيجد مكاناً على طاولة قراءتهما المسائية مقدماً بعض القصص الجيدة، وحالاً بعض الألغاز، وناقلاً بعض الحكمة. آمل أن يكون كذلك.

المحتويات

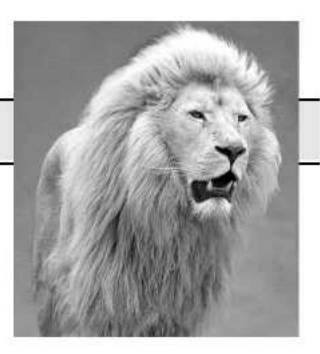
الجـــــزء

I



لا يمـــكن للأســـــود
أن تـــكون وديـعـــــة





لا يمكن للأسود أن تكون وديـــعة

> **أسرار المروضين**
>
> *لا يمكن للأسود أن تكون وديعة، وبالتالي عليك أن تجد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع هذه الحقيقية.*

هل تشعر أنك تحتاج إلى سوط وكرسي للتعامل بشكل فعّال مع رئيسك في العمل، أو مع زبائنك أو زملائك؟ لا بد أنك تعرف الأخطار ـ هرير إذا أطريتهم وزئير إذا ما خطر لك أن تتوقع شكرهم! في لحظة تربت عليهم وتمتدح إنجازاتهم، وفي اللحظة التالية تتمنى فجأة لو لم تكن تقف على مقربة منهم.

يبدو الأمر كما لو أن ثمة عالماً من العيون التي تتفحص كل ما تقوم به، ولا تعلم أبداً ما الذي يمكن أن يدفع أصحابها إلى الزئير. ربما تكون، عن غير قصد، قد قدمت معلومات أو تحدثت إلى شخص يعتبرونه خصماً أو منافساً. أو أنك حققت نجاحاً ملفتاً في مشروع معين بينما أنت تحاول فقط إنجاز ذلك المشروع، ويعتقدون أنك تحاول انتهاز فرصة لتحقق نجاحاً شخصياً. وفجأة تحدث الطامة الكبرى وتنهش الأنياب جسدك! الكتفان يتربعان، والفكان يتوتران، والعينان تقيسان وتزنان كل ما حولهما. ما هي خطوتهم التالية؟ وما هو موقعك في هذه المعمعة؟ وكيف عليك أن تتصرف؟

إن تتبع الأسود في مكان العمل لتعرف كيف تتصرف، وبنفس الأهمية أيضاً متى تتصرف، يؤدي إلى مسار متعرج. ستجد سلوكاً حافلاً بالتناقضات والعواطف المعقدة أكثر مما تتوقع.

الخصائص المعروفة للأسود

هل تبدو أي من الخصائص التالية للأسود في مكان العمل مألوفة في الأشخاص الذين تتعامل معهم يومياً؟ إذا وجدت أنك تهز رأسك إيجاباً، فإنك تشعر بوجود الأسود حولك أكثر مما تعتقد!

- يوحون بالسيطرة لكن يشعرون باستمرار بالحاجة إلى معرفة موقعهم.
- يبدون مظهراً صلباً لكنهم يفسرون كل شيء بشكل شخصي.
- يفضلون التصرف غريزياً، حتى لو كان عليهم التحضير مسبقاً للقيام بذلك.
- يتصرفون حسب العادة وتكون ردود أفعالهم على التطورات الجديدة سريعة.
- تعزلهم السلطة، لكنهم يحكمون من أي مكان يتواجدون فيه.
- يتمتعون بالسلطة بشكل غريزي. لكنهم يريدون من الآخرين أن يفهمونهم.
- ودودون إذا كنت معهم بمفردك، لكنهم يتجاهلونك مع الجماعة.
- قادرون على مهاجمة أي شيء، باستثناء المشكلة.
- يحكمون المملكة لكنهم يعتمدون على ولاء، ومهارات، وتيقظ الآخرين كي يخدمونهم ويحمونهم.
- تحفظهم وتيقظهم أكثر قدرة على إثارة القلق مما يفعلونه في اللحظة الراهنة.
- يبقون الآخرين في وضع قلق في حين يحافظون هم على ثباتهم وثقتهم.

الشيء الوحيد الأكيد هو غموضهم الدائم!

الأسود في كل مكان من حولنا

قد تكونون رأيتم أكثر من بضعة أسود في مكان العمل وسمعتموهم يزأرون. إنهم أشخاص يحيطون بنا من كل جانب، أشخاص لديهم القوة، والمسؤولية، والسلطة، والموهبة، ناهيك عن الأشخاص المنهمكين ببساطة في الاستحواذ على مزيد من القوة والسلطة: القادة، والرؤساء في العمل، والمسؤولين التنفيذيين، والمتخصصين، والمدراء على كل المستويات، والمالكين والشركاء، ومجالس الإدارة، والمسؤولين المنتخبين والمعينين، الزملاء، والزبائن، والعملاء، والموظفين. الأسود تزأر بحرية في كل مكان، في كل المهن والوظائف وعلى مدى الحياة.

إننا جميعاً نتحاشى الأسود في المكتب، ومجلس الإدارة، وأينما يظهرون لنا. من منا لا يخاف أن يُقضم رأسه في مكان العمل؟ ومن منا لم يُعجب بقوة الأسود في مكان العمل، ورغم ذلك يخشى قدرتهم على قلب كل شيء رأساً على عقب وفي غمضة عين؟

العديد من الأسود يتحينون الفرص، حتى لو كان ذلك باتخاذ خطوات خفية عديدة تأخذهم إلى السلطة على المدى البعيد. إنهم يخططون بصبر وأناة، وينتظرون، ثم يتحركون. إلاّ أن هناك أسوداً متجولين يعملون بمفردهم أو في تحالفات: بعضهم يتحالف ليعمل وبعضهم يتحالف ليقتل. إنهم يحومون ويقتنصون الفرص، مستفيدين غالباً من طاقات الآخرين، ونادراً ما يسعون إلى الامتلاك أو المسؤولية. إن أحوال الأسود تزدهر من خلال كل ما يحصلون عليه، سواء كان ذلك على شكل معلومات علنية أو سرية، أو على شكل تعويضات، أو سلطة، أو مملكة أوسع، أو موازنة أكبر، أو عدد موظفين أكبر، أو الإطراء.

غير أننا بحاجة للأسود، ونحتاج الأشخاص الذين يتقنون لعب دور الأسود، وخصوصاً أولئك الذين بوسعهم أن يصبحوا أسوداً كباراً كقادة، ونعتبر الأسود ضروريين لنجاح أية شركة أو مؤسسة، ونسعى كي يستعملوا شخصياتهم للقيادة في اتجاه جديد، ومواجهة التحديات، وتوسيع مجالات العمل، وأن يستفيدوا من قوتهم وسلطتهم أو موقعهم في انتهاز الفرصة والهجوم!

الاستعداد للعمل مع الأسود

في مكان العمل، لا تمتلك دائماً متسعاً من الوقت كي تخطط لمواجهاتك مع الأسود. وبالنسبة للعديد من الأشخاص، فإنك إذا كنت تعمل في أية مؤسسة، يمكنك الافتراض أنك موجود سلفاً في الحلبة مع الأسود. قد يتم اختيارك للترفيع أحياناً، أو إطراؤك على معارفك ومهاراتك الخاصة. وقد يكون الدور مؤقتاً أحياناً تقوم به نيابة عن شخص آخر، إلاّ أن ذلك قد يتحول أحياناً إلى مسؤولية دائمة. سواء كنت مستعداً أو غير مستعد، فإنك قد تجد نفسك فجأة وجهاً لوجه مع الأسود في العمل، حتى لو كنت تتمنى في قرارة نفسك أن ينقذك شيء ما. بعض مروضي الأسود، بمن فيهم أولئك الذين حققوا شهرة عالمية، دخلوا القفص فجأة.

دروس المروضين

«ألا يمكنني أن أراقب من مكاني

في الخارج مرة أو مرتين؟»

بدأ تشارلي بومان ما أصبح فيما بعد مسيرة مهنية باهرة بالعمل كشاب في تدريب وعروض الخيل. لم يكن يخطط كي يصبح مروضاً للأسود، أو حتى الاقتراب منها، رغم أنه حقق في النهاية شهرة عالمية لمهارته وبراعته كمدرب للقطط الكبار.

كيف بدأ ذلك؟

في إحدى صباحات أيام الإجازات، كان بومان يتمشى عندما مر بجانب قفص الأسود. كانت التدريبات في بدايتها، وكان المروض، وهو رجل يدعى ميشون، ينتظر بصبر وصول مساعدة. طلب ميشون من بومان أن يمسك بعصى طويلة ويدخلها من بين القضبان ويلكز أسداً رابضاً على المنصة غير متحمس للبدء في التدريب. حاول بومان ذلك دون نجاح، وحظي بمجرد نظرة حادة مميتة. وحال وصول المساعد سلمه العصا.

بعد دقائق، ولم يكن بومان قد ابتعد خطوات خارج الخيمة عندما سمع صراخاً. ركض عائداً إلى الداخل ليرى زوبعة من الغبار المتطاير والمخالب داخل القفص. كان ثلاثة أسود كبار يهاجمون ميشون.

كان زئير الأسود يهز القضبان الحديدية، وأعصاب المساعدين المسئولين عن القفص، وأولئك الذين وقفوا متسمرين يتابعون المشهد. ركض بومان، الذي لم يكن قد دخل قفص أسود في حياته، إلى الداخل وقاتل الأسود حتى أعادها إلى منصاتها، ثم سحب جسد ميشون النازف خارج القفص.

شجاعة بومان حققت له الشهرة، وتلقى عرضاً كي يحل محل ميشون. رفض بومان العرض، غير أنه في الشتاء وافق على أن يحل محل مروض ترك عمله في سيرك آخر. ولدى وصوله إلى عمله الجديد، استقبله مديره الجديد وطلب أليه أن يغير ثيابه ويرتدي ثياب المدرب. ولدى عودته بعد بضع دقائق، سلموه عصا طويلة. سأل بومان، «ولماذا العصى؟» أجاب مديره، «سوف تدخل مع الأسود، وستستعملها في توجيهها».

سأل، «سأدخل إلى قفص الأسود؟» ويتذكر لاحقاً، «لقد صرفت انتباهنا قعقعة البوابات الحديدية عندما أدخل أحد العمال ستة أسود ذكور إلى القفص الحديدي». وكان المروض الذي جاء بومان كي يحل محله واقفاً قرب باب القفص يومئ لبومان أن يدخل. «ألا يمكنني أن أراقب من مكاني في الخارج مرة أو مرتين؟»

الأسود في العمل نوع مختلف من المخلوقات

كما نستنتج من قصة بومان، فإن ما استوقفه ليس القفص بل رؤية الأسود.

ومن بين كل الحقائق التي يجب أن تؤثر في منظورك إلى الأمور الآن كمروض، فإن الحقيقة الأبرز هي أنك أنت أيضاً تتعامل مع الأسود. وكما علّق مدير تنفيذي رفيع المستوى قضى خمسة وعشرين عاماً يعمل حتى وصل إلى

قمة شركة كبرى حول رئيس الشركة، «إنه نوع مختلف من المخلوقات، وهكذا أعامله». إن الأسود في مكان العمل هم حقاً نوع مختلف من المخلوقات، وسنصف بالتفصيل ما يجعلهم كذلك، كيف يفكرون ويتصرفون، والتقنيات التي تجعلك فعالاً في التعامل معهم.

غير أن الموضوع يتعدى كونه تمريناً عقلياً، عليك أن «تشعر» أنك مروض أسود قبل أن تدخل إلى ما يعادل حلبة القفص الحديدي في العمل. وكما علق أحد المروضين الحكماء، «أعلم أني أدخل قفصاً مليئاً بالأسود، وأفكر في ذلك بعناية قبل، وخلال، وبعد دخولي، غير أن الأشخاص في مجال الأعمال والمؤسسات لا يدركون ذلك مسبقاً. من الأرجح أن يُسقط في يدهم عندما يرون شخصاً من صنف الأسود مقبلاً عليهم! إنه محق. من غير المجدي أن تدرك أن عملك قد يجعلك تشعر كمروض بسبب كل الأشياء التي تجعلك غير قادر على التحكم بالأمور، بما في ذلك رغبتك في الهروب طالباً الآمان! عليك أن تتمتع بصورة عن نفسك وباستراتيجيات تجعلك ممسكاً بالوضع كمشارك وكمراقب.

في هذه المرحلة، عليك أن تتذكر قاعدة واحدة حول الأسود الذين تواجههم كل يوم. كيف تقترب منهم وتتواصل معهم؟ شخصاً لشخص؟ لا! حيوان ثديي لحيوان ثديي؟ نعم!.

لا أقصد أن أكون فظاً هنا. على العكس، فأنا أعبر هنا عن الاحترام والواقعية. إن الأسود مخلوقات مختلفة، ومن الطبيعي أن نفكر بها على هذا النحو. فكّر كيف أنك كنت ستفكر بطريقة مختلفة تماماً لو كنت تتعامل مع أسد حقيقي، وعندها ستفهم ما أعنيه. إن هذه الحقيقة شديدة الرسوخ في أذهان مروضي الأسود الفعليين بحيث يستطيعون استظهار قواعدهم في التعامل مع الأسود عن ظهر قلب وفي غمضة عين حتى بعد عقود من الزمن على دخولهم الحلبة!

قواعد العمل مع الأسود

- الأسود صنف مختلف من المخلوقات.
- احترم قوتهم.
- أدرك الخطر.
- انتبه.
- حافظ دائماً على التواصل البصري ـ ابقهم أمامك.
- لا تفكر بأي شيء آخر.
- ابق متيقظاً.
- كن مصمماً.
- الصبر أساسي.

إن هذه القواعد تساعد في مكان العمل أيضاً. تذكرها وأنت تتعلم التعرف على الأسود في مؤسستك وتفهمهم.

خصائص الأسد

أسرار المروضين

إن المخلوقات الاجتماعية تحتاج إلى قرار واضح حول موقعها الاجتماعي

لنتمعن فيما يجعل الأسود في مكان العمل صنفاً فريداً من المخلوقات. إن أسود الغابة والأسود في مكان العمل تشترك في أربع خصائص مهمة:

- الأسود بحاجة إلى السيطرة وإلى الاطمئنان أنها مسيطرة.
- الأسود بحاجة إلى التحكم بمملكتها وهي تعرف كيف ومتى تحميها، وتحتفظ بها وتوسعها.

- الأسود بحاجة أن تعرف موقعها في التراتبية الاجتماعية.
- الأسود تشعر بأي تهديد محتمل لبقائها.

عندما نسمع عبارات من قبل أن «الأسود كائنات اجتماعية»، فإن ما يعنيه ذلك هو أن أسود الغابة شبيهة بالمجتمع البشري بداية بالقطعان الشبيهة بالأسر إلى الذكور الذين يظلون إلى جانب إناثهم وجرائهم. إلاّ أنك إذا أردت حقاً أن تفهم لماذا تكون «الأسود اجتماعية»، فإن مكان العمل هو الأقرب إلى مجتمع الأسود في الغابة.

في الغابة كما في مكان العمل، هناك دائماً تراتيبة ومنافسة وهناك دائماً أسد كبير. وهذا ينطبق على كافة أنواع المؤسسات أو الشركات الصناعية أو الإلكترونية، التي تهدف إلى الربح، والتي لا تهدف إليه، والحكومية، والعسكرية، وغيرها. ويبقى الأمر صحيحاً بصرف النظر عن حجم، وتصميم، وهيكلية الشركة، سواء كانت تراتبية تقليدية للشركات التجارية أو أنه أعيد تنظيمها، أو كما أصبح شائعاً، تمت تسويتها للتقليل من مستويات الإدارة فيها. الأسود في مكان العمل يحسون بالأشخاص الذين يقابلونهم والبيئة التي تحيط بهم، ويترصدون أي مجال في الإطار التنظيمي للتنافس للحصول على مكان في التراتبية.

أسرار المروضين

التراتبيات تتحكم بالمنافسة

للمهن تراتيبياتها. وبعض التراتبيات مرسومة بخطوط أوضح من خطوط تراتبيات أخرى. على سبيل المثال في الطب تكون موجودة بين الطاقم الإداري، والممرضات والممرضين، والأطباء، والجراحين. في الصناعة، هناك العمال، ورؤساء الطواقم، والمشرفون والمدراء والإداريون، والمدراء التنفيذيون؛ وكذلك في الاتحادات وغيرها من المنظمات. رئيس الولايات المتحدة لديه الكونغرس، والرأي العام، ووسائل الإعلام، والمقترعين من ناحية، ولديه الحكومة ومجموعة كبيرة من التنفيذيين والموظفين الأدنى. للمدراء التنفيذيين الرئيسيين مجالس إدارة، وهناك وول ستريت، ووسائل الإعلام، وأصحاب الأسهم، إضافة

إلى أنهم يخضعون لمراقبة الحكومة. وعليهم في كل الأوقات أن يتعاملوا مع موظفيهم التنفيذيين، واليوم ربما لجنة تدقيق، وعدد كبير ومتنوع من الموظفين الضليعين بأحوال السوق.

تبرز التراتبيات بشكل خاص في الحياة الاجتماعية للأسود وكذلك في النظام الاجتماعي لمكان العمل، وغالباً ما يكون لها آثار خفية على الجميع.

- توجد التراتبيات بصرف النظر عن حجم المؤسسة، أو تصميمها أو هيكليتها.
- التراتبيات هي التي تحدد من تعتبره فرداً فيها ويستحق الامتيازات ودعم المجموعة أو المؤسسة.
- التراتبيات مصممة للتحكم بالتنافس وإمكانية الوصول إلى الأسود الذين يمسكون بالسلطة.

قد تكون النتيجة تناقضاً غير مقصود. تثابر الأسود على المناقشة، لكنها في نفس الوقت تغامر بالانعزال في القمة. تصمم المؤسسات عادة العديد من الأنظمة، وحتى أنها تطبق «نظرية الشهر» لتحسين التواصل والإدارة والأداء. غير أن قلة من هذه المقاربات تدرك الآلية الضمنية للتراتبيات في إبقاء الأسود معزولة عن الآخرين وإبقاء الآخرين منفصلين عن الأسود!

وغالباً ما تبذل الأسود جهداً للذهاب إلى أبعد من الحدود الحالية لمناطقها. لكنها عندما تفعل ذلك، فإنها لا تفعله للتفاعل مع أي أحد. إنهم يقومون بذلك لإرضاء حاجتهم لمعرفة موقعهم كأسود. لديهم حاجة مستمرة لإثبات أنهم أسود لأنفسهم وللآخرين. وهذا بشكل أساسي ما يحتم عليهم ترك العزلة التي تفرضها عليهم التراتبية لتحقيقه. ويمكننا أن نرى ذلك يحدث كل يوم من أيام الأسبوع في العمل. ويسعى الأسود إلى البحث عن بعضهم، حتى لو تطلب ذلك الخروج من مؤسساتهم للقيام بذلك. لديهم حاجة للتواصل مع بعضهم، بما في

ذلك الحاجة للتصرف بشكل عدواني مع الأسود الأخرى. وإن لم يقوموا بذلك، فإن هذا لا يعتبر فقط غير اجتماعي، بل أنه «غير بيولوجي» أيضاً، كما علق أحد العلماء في حال الأسود الحقيقيين. وهذا ينطبق أيضاً على مكان العمل.

لماذا يفعل الأسود في مكان العمل ذلك؟

- ليجدوا أسوداً آخرين.
- لتعزيز فكرة أنهم ينتمون إلى مجتمع الأسود.
- لممارسة الخصائص الأسودية في شخصياتهم.
- كي يكونوا مع أبناء نوعهم.

في المحصلة فإن الفرد يمكنه أخذ مكانه في التراتبية الاجتماعية فقط بين الكائنات التي يعيش معها. وهذا يعني، في هذه الحالة، الأسود الآخرين في مكان العمل.

القتل المفرط هو سلوك تكيفي عند الأسود

أسرار المروضين

الأسود لا تفاوض ولا تناقش، بل تقاتل.

بالنسبة للقادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن المتطلبين، فإن بقاءهم هو المهم دائماً، حتى لو بدت كلماتهم وسلوكهم كقتل مفرط. وفي المحصلة فإن تعبير «القتل المفرط» قد يكون مستقى من مراقبة الطريقة التي يتصرف بها الأسود الحقيقيون. وكما يشهد عالم الطبيعة المعروف جورج شولز في دراسته للأسود في شرق أفريقيا:

> يثبت الأسود أنفسهم بالفكون المفتوحان والمخالب الحادة. وليس من قبيل المصادفة أن 6٪ من الحيوانات التي درستها كانت بعين واحدة. وقد بدت شراسة النزاع مفرطة، خصوصاً إذا كان هناك كثير من اللحم. وكنت أذكر نفسي دائماً أن ذلك السلوك كان تكيفياً وإلاّ لما كان قد استمر خلال عملية التطور.

في الواقع، فعندما نرى سلوكاً مشابهاً لدى الأسود في مكان العمل، يبدو هذا السلوك منسجماً مع تركيبتهم الشخصية، ويربط كل جزء فيهم، من أحشائهم إلى عقولهم إلى شخصياتهم. إن أقصى الأفعال الغريزية ـ حتى الإشارة بأن شيئاً سيحدث ـ يخلق مناخاً عاطفياً بدائياً يجتذب انتباه الجميع. إن القتل المفرط هو سلوك تكيفي وهادف وينطبق على الأسود في مكان العمل أيضاً.

ما هو الهدف التكيفي الذي يحققه القتل المفرط للأسود في مكان العمل؟ إن القتل المفرط هو شكل من أشكال التواصل التي يستعملها الأسود للاحتفاظ بمملكتهم والحفاظ على النظام. ويظهر هذا السلوك عندما يشعر الأسود في مكان العمل بالحاجة إلى الصمود والدفاع عن مكانتهم، وترسيخ سلطتهم وإشرافهم على مملكتهم. إنه جزء من التحكم بسلوك من حولهم. وهو أسلوب عمل بالنسبة للبعض، بينما يظهر بشكل عشوائي لدى آخرين.

كأسود، فإنهم ينظرون إلى مسؤولياتهم، ومواردهم، وعلاقاتهم كأشياء يجب عليهم التحكم فيها. إنهم يعيشون طبقاً لقاعدة قد تبدو متناقضة لكل ما عداهم: «أي شيء يتخلون عنه يبقى ملكهم». ونتيجة لذلك، يكون رد فعلهم شخصياً على كل من يحتفظ لنفسه بمسؤوليات أو موارد أو علاقات يعتقد الأسود أنهم هم المخولون بمنحها. التحدي بالنسبة للآخرين هو أن رد فعل الأسد لا يمكن التنبؤ به طبقاً لقواعد ضمنية، بل يكون طبقاً لتوقعاتهم، وقواعدهم، وسياساتهم، وبروتوكولاتهم، أو عملياتهم حول الكيفية التي يريدون للأشخاص الموجودين في نطاق عملهم أن يقوموا بعملهم بها. قد تكونوا خبرتم ذلك عندما تثيرون رد فعل القتل المفرط ليس بسبب ما قمتم به، بل بسبب الكيفية التي اتبعتموها حتى في الحالات التي تكون النتيجة هي النتيجة المطلوبة.

يمكن للأسود فرض حضورهم دون أن ينطقوا بكلمة

> **أسرار المروضين**
>
> *هذه هي علامات الهجوم الوشيك وتحريك الفرشاة الموجودة في طرف الذيل، توسع مفاجئ للعينين، وزيادة ملحوظة في اللون الأخضر، والإقعاء المفاجئ*

كيف يشخّص مروضو الأسود الحقيقيون مضامين هذا السلوك عند ظهوره بين الأسود الحقيقية في الحلبة؟ «قد يكون كل ذلك عبارة عن تظاهر كاذب، لكنه ليس من النوع الذي تريد اختبار صحته من كذبه». في الواقع، وكما لاحظ عالم الحيوان هـ. هايدغر في بحثه في عالم الأسود قبل أكثر من خمسين عاماً، فإنه حتى نتيجة المعركة يمكن التنبؤ بها من خلال رسالة بسيطة:

> عندما يلتقي مخلوقان، فإن المخلوق الذي يستطيع أن يطغى على خصمه يُعترف به على أنه متفوق اجتماعياً، وهكذا فإن القرار الاجتماعي لا يعتمد دائماً على المعركة، ففي بعض الأحيان تكفي مجرد المواجهة.

قد تكون رأيت ذلك بنفسك في مكان العمل: نظرة حادة مميتة، مصافحة ودية وقوية، أو نوع من ضرب الذيل الذي يقول إذا أردت القتال، فإنهم مستعدون ـ أبداً، اختر الموضوع. الأشخاص الأسود من حولنا لا يحتاجون دائماً لترسيخ حضورهم بطرق فجة وصاخبة. وفي بعض الأحيان يثبت أولئك الذين تتنازعهم مشاعر القلق والخوف حول مكانتهم بأنهم الأقوى.

ما الذي يدفع الأسود من حولنا للتصرف بهذه الطريقة؟ الأمر لا يتعلق فقط بإثبات التراتبية الاجتماعية. على عكس ما يبدو عليه الأمر في كثير من الأحيان، فإنهم لا يحاولون قتل شخص ما. العجيب أن هذا يسبق ما سيقومون به في الخطوة التالية. إنه شيء أعمق، دافع ذي أصول بيولوجية لمعرفة موقعهم. إنهم يحاولون تحديد موقعهم ومكانتهم في مجتمع الأسود. قد يحدث ذلك في غمضة عين، أو ربما أطول من ذلك، حسب الطرف أو الأطراف

الأخرى. إنهم يضعون الدافع الغريزي إلى جانب ما شعروا به في تلك اللحظة، ويسجلون التجربة في أذهانهم. يعرف الأسود بين بعضهم ما يعنيه ذلك بدقة، حتى لو كان ذلك يعني المشكلات للآخرين، بما فيها نحن.

التعرف على الأسود من حولك

أسرار المروضين

هناك دائماً أسد أكبر

كما علق أحد المدراء التنفيذيين فأن «يكون المرء أسداً لا يعني احتلاله موقعاً معيناً، بل يعني كونه في حالة معينة من الوجود». وينطبق الأمر نفسه على مروضي الأسود في مكان العمل. الجميع تقريباً لديهم أسود ينبغي عليهم التعامل معهم بصرف النظر عما إذا كنت مساعداً خاصاً، أو مديراً، أو مديراً رفيع المستوى، صعوداً إلى المدير العام التنفيذي. يتواجد الأسود على كل المستويات، وكذلك الأمر بالنسبة لمروضي الأسود.

عندما يرتقي الأشخاص في مؤسسة ما، أو يرتقون في الرتب، أو يصعدون في هيكلية السلطة، يصبح وجود الأسود محسوساً أكثر. عندها يصبح الأشخاص المسؤولين عنهم وكذلك الأشخاص الذين تحت إمرتهم، أو حتى الأشخاص الذين كانوا يعرفونهم من قبل، يشبهون الأسود. في معظم الحالات يشعر الأشخاص الذين يرتقون في المراتب فجأة بأنهم محاطون بأشخاص يشبهون الأسود. يصبحون في كل مكان، ويصبح هناك قدر أكبر من القضايا المتعلقة بأشخاص كهؤلاء يجب معالجتها. علق أحد المدراء التنفيذيين من الدرجة الوسطى والذي أصبح جديداً نسبياً على المستويات الأعلى من الإدارة بالإحباط، «أقضي 5% من وقتي في دفع مديرتي ومديرها إلى حيث يجب أن يكونوا حتى أتمكن فقط من القيام بعملي!».

عندما يفكر المدراء التنفيذيون الرئيسيون وغيرهم من المدراء التنفيذيين رفيعي المستوى بتجاربهم، فإنهم يعترفون غالباً بوجود عدد كبير من الأسود من حولهم. إلا أن الملفت أنهم يعلقون غالباً بالقول، «أتعامل مع الأسود كل يوم»، وعندما تسألهم من هم الأسود، فإن الجواب يكون على الأرجح «إنهم موظفّي» ـ

رغم أنه قد يكون هناك أسود أكبر يجب الاعتراف بهم! المسألة هي في كيفية النظر إلى الأمور. وجوابهم مثير للاهتمام أيضاً لأنه يثير مجموعة أخرى من الأسئلة المهمة المختلفة في أذهانهم ـ وهي أسئلة على مروضي الأسود في مكان العمل الإجابة عليها فيما يتعلق بالأسود الذين يعملون معهم: ما هو الكيان الذي أريد من الآخرين أن يعتبروني ملكه؟ من هم الأشخاص الذين ينبغي علي في معظم الأحيان أن أظهر لهم أني الأسد الأكبر؟.

لا يجب أي أسد أن يعترف بأن عليه أن يلعب دور المروض مع أسد أكبر ـ حتى لو كانت تلك أهم مهارة يتقنونها في العمل. في الواقع فإن أحد أكبر التحديات في مكان العمل يتمثل في أن تكون أسداً على مستواك ومروضاً مع الأسود الأكبر من رؤسائك.

العديد من الناس لا يجيدون ذلك بسبب الآنا المتضخمة لديهم. إلاّ أن ما يتطلبه هذا ليس أنا أصغر، بل أنا أكثر تعددية في الأبعاد، بحيث يسمح لك بكبح الجانب السلبي من أناك كي تعمل بشكل فعال مع أولئك الذين يفوقونك قوة ومرتبة ومكانة، وتبقى رغم ذلك فعالاً في دور آخر. في الواقع فإن المروضين الحقيقيين يلعبون هذا الدور في كل مرة يدخلون الحلبة. لا يمكنهم بالطبع أن يتمتعوا بالسيطرة كأسد آخر، لكن في الوقت الذي يكونون فيه في الحلبة يمكنهم التمتع بنفوذ كبير ـ وقد يقول البعض بالسيطرة ـ كمروضين.

الأسود الجيدون... والأسود السيئون

> **أسرار المروضين**
>
> *ميزة مروض الأسود هي أن لديه الذكاء لدراسة الأسود كأفراد*

المفارقة هي أن إحدى أولى المهم التي يضطلع بها المروض الحقيقي هي تلك التي لا يقوم بها عادة الأشخاص الذين يأخذون دور المروض في مكان العمل. هناك مزيج من الأشخاص في الأسود الذين يمكن العمل معهم. والمروضون الحقيقيون لا يختارون أبداً أن يحتفظوا بأسد لا يمكنهم العمل معه أو يخشون أنه من النوع القاتل. غير أننا في المجتمع البشري نقضي الكثير من

وقتنا في العمل ونحن نتجاهل هذه الحقائق، حتى عندما نستنفد بعض أثمن الطاقات التي يمكن أن نقدمها في العمل. إننا نفترض أن لا حول لنا ولا قوة. الحقيقة غير ذلك، ولذلك علينا أن نكون قادرين على التمييز بين الأسود الجيدين والأسود السيئين.

إن كون شخص ما أسداً لا يعني أنه شخص صعب. مرة أخرى، إننا بحاجة للأسود وبحاجة للأشخاص الذين يتقنون دور الأسود. في معظم الأحيان ندرك أن بعض الأشخاص في مكان العمل أسود لأنهم يمتلكون ويظهرون صفات ترتبط في أذهاننا بالقيادة ـ من التفكير الغريزي إلى الطاقة العاطفية والجاذبية الشخصية. إذا كان الأسود في العمل يشتركون في أية خصائص، بصرف النظر عن المستوى الذي يعملون فيه في المؤسسة، فإن هذه الخصائص تتمثل في أن لديهم نوع من القوة والسلطة. والسلطة تضخم كل شيء في شخصية الأسد بالنسبة للأشخاص الذين يفرضون هذه السلطة وأيضاً بالنسبة للأشخاص الذين يرونها فيهم. يتحدثون عن مدير عام تنفيذي متحكم؟ إن المدراء العامون التنفيذيون يتم توظيفهم كي يتحكموا بالأمور. يتحدثون عن قائد عاطفي يتمتع بالجاذبية وقوة الشخصية؟ إن الطاقة العاطفية جزء من التركيبة المطلوبة في هكذا أشخاص. وهذه هي المواقع التي تتجلى فيها شخصياتهم.

رغم ذلك فإن العديد من الأشخاص الذين يواجهون الأسود في العمل يتعاملون دائماً مع هذه الخصائص على أنها تحد وليس على أنها فرصة. إنهم يرسمون خطاً في أذهانهم يفصل الأسود عن الجميع كما يفصل الجميع عن الأسود. إنهم لا يدركون أن قدرتهم على العمل بشكل أكثر فعالية مع العديد من الناس ستنتج أشياء لم يخطر ببالهم أنها ممكنة وهي نتائج يحتاجها القادة والمدراء والزبائن.

قد تكون التبعة الأقل فائدة لرد فعلنا على الأشخاص الأسود تستند مباشرة إلى الافتراض بأنه يصعب الاقتراب منهم ـ سواء كان ذلك بسبب المنصب، أو المكانة، أو الشخصية، أو حتى البطانة التي يبدو أنها موجودة لحمايتهم.

والمفارقة التي تحدث نتيجة لذلك هي أننا نبتعد عن الأسود الجيدين ونبذل جهداً أكبر في احتمال الأسود السيئين والتكيف معهم. إن الأشخاص، خصوصاً المدراء التنفيذيون رفيعو المستوى الذين يعتقدون بأنهم تحاشوا أسداً في العمل، يتجاهلون الأثر الذي يحدثه هؤلاء على الآخرين.

أحد النواب رفيعي المستوى لرئيس شركة شرح مواجهته مع رئيس الشركة الشرس قائلاً: «لقد دربت الأسد على تجنبي». لقد كانت تلك مقاربة خاطئة، لأنه وبدلاً من الاستفادة من مهارات الأسد، أفلتّ الأسد على كافة الموظفين الآخرين. ولكم أن تتخيلوا المشكلات التي كان رئيس الشركة يتسبب بها في كافة أقسام المؤسسة: يفاجئ المدراء بحضور اجتماعات، ويدقق كثيراً على الموظفين، ويغزو العلاقات التي كانت المؤسسة قد أقامتها. وفي النهاية، وعندما تأثر موقع الشركة وأصبح مستقبلها في خطر، تطلب الأمر تدخل نائبي رئيس رفيعي المستوى، وعضواً في مجلس الإدارة للتعامل مع الأسد وإعادة الأمور تحت السيطرة.

إدراك الفرق

يركض الناس غريزياً هرباً من الأسود في مكان العمل بحيث إنهم لا يميزون الأسود الجيدين من الأسود السيئين. أما مروضو الأسود الحقيقيين فإنهم يميزون الفرق بسرعة ـ وأنتم أيضاً عليكم التمييز! إنهم يعرفون أن الأسود في الغابة وفي مكان العمل سيظلون أسوداً، ولكن في نفس الوقت فإن المروضين يبحثون عن الخصائص، والمواصفات، والقرارات، ونقاط القوة التي تبرز هذا الاختلاف والتي لا ينبغي التسليم بها دون دراسة. إنها الخصائص التي تدلنا على ما إذا كان من الممكن أن نعمل معاً أم لا. ما من مروض يبقي على أسد قاتل في العمل. إذا كان من الخطر القاتل العمل معهم، يجب أن يُطردوا.

يبحث المروض عن فرصة للعمل مع الأسود بطرق تفاعلية ومثمرة، وليس بطرق تتميز برد الفعل، وقد تكون مضرة. كما أن الأشخاص الذين يدركون ذلك يعرفون أيضاً أن الاضطلاع بمهمة المروض هو شيء يجيدون فعله، ويتطلب الصنف الملائم من الأسود للعمل معهم. حتى لو كانوا قد احترقوا مرة أو مرتين، فإنهم يعملون على تحاشي علاقات العمل التي يمكن للأسود السيئين أن ينتجوها. وتتراوح المشاعر هنا ببساطة بين المشاعر غير الصحية و سوء المعاملة والتعذيب النفسي.

كلما اقتربت من الأسود الجيدين...

كيف تتعرف على الأسود الجيدين في مكان العمل، وكيف تميزهم عن الأسود السيئين؟ المدهش هو أنه عندما طُلب إلى الناس أن يحددوا خصائص الأسود الجيدين «العديدين» في سائر مناحي المجتمع وأمكنة العمل، كانت قائمة الخصائص التي يجب البحث عنها أطول بكثير وأكثر تفصيلاً منها في حالة الأسود «السيئين». وكما علق أحد المدراء التنفيذيين فيما يتعلق برئيسه في العمل، "كلما عملت معه بشكل أوثق، كلما رأيت المزيد من الصفات والخصائص التي تثير إعجابي. لكن عليك أن تقترب أكثر كي ترى هذه الخصائص.

وفيما يلي قائمة مفيدة، رغم أنها غير كاملة، لخصائص الأسود الجيدين تم جمعها من مجموعة متنوعة من أصحاب الخبرة أنفسهم. بدايةً بالمساعدين التنفيذيين، إلى مدراء المستوى المتوسط إلى المدراء التنفيذيين وانتهاء بالمدراء العامين التنفيذيين.

ليس هناك شخص بمفرده يمتلك كل هذه الخصائص، ومن الأفضل التفكير بهذه الخصائص على أنها طيف واسع وليس قائمة تحقق واحدة. ويمكن تقسيم هذه الخصائص إلى قيادية وشخصية، واحترام وتواصل.

القيادة والشخصية

- لديه القدرة على تعلم شيء جديد وتمثله، والتكيف.
- يتعرض للمساءلة من قبل أشخاص غيره، بما في ذلك المؤسسة والعاملين فيها.
- يعترف بالأخطاء، ويقوم بذلك في الوقت المناسب لتصحيحها، وقادر على تصحيح نفسه.
- يعي ما يعرف وما لا يعرف.
- يعي ما يتعلم، لكن ليس بالضرورة كيف يتعلم.
- يوجد مناخاً يرتكز إلى فعل الأشياء.
- يفوض الصلاحيات والمسئوليات.
- يظهر الالتزام من خلال المشاركة الفعالة.
- يعطي الناس حرية الاكتشاف.
- يستمتع بعمله.
- يساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم.
- يقود بضرب المثل.
- يسمح للآخرين بالتألق.
- ليس موجوداً للإشراف على الوضع الراهن.
- يدرك بأن الناس بحاجة إلى القادة لكنهم لا يريدون ديكتاتوراً.
- يدرك الشعور بالأنا لدى الآخرين ويحدد درجة ذكاء الأشخاص الذين يتعامل معهم.
- يكون مثلاً يحتذى وراعياً دون أن يعرف ذلك.
- يضع أهدافاً طموحة ويمكن تحقيقها.
- يستعمل الموقع والسلطة دون أن يسيء استعمالها.

الاحترام والتواصل

- يعي كيف يعامل الآخرين.
- يعي ما إذا كان لدى الأشخاص الموارد اللازمة من أفراد وتدريب وخبرة.
- يضع الموظفين والزبائن قبل نفسه.
- يمكّن ويدرب الآخرين.
- يشجع التواصل المفتوح.
- يبعث الطاقة في الآخرين.
- يحدد الأولويات ويساعد على توضيحها ودفعها.
- يسعى إليه الأشخاص الذين يريدون العمل لديه.
- يشجع الانفتاح والتواصل حول التغيير.
- يساوي بينه وبين الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا.
- يتحدث إلى الموظفين كأشخاصاً، ويحاول التعرف عليهم شخصياً.
- يحترم الأشخاص، والمناصب، والمسئوليات، فوق وتحت مستواه.
- يكافئ الأداء الجيد.
- يتبادل المعلومات.

كيف تتعرف على الأسود السيئين

أسرار المروضين

أفضل رد على هجوم الأسد هو تحاشيه

رغم حقيقة أن هناك العديد من «الأسود الجيدين»، فإن «الأسود السيئين» هم أيضاً موجودون ويمكن أن يكونوا في غاية الصعوبة. والمفارقة أن هذه الخصائص واضحة عن بعد، ويمكن حتى أن تكون معروفة على بعد مسافات شاسعة حيث يتم تناقلها شفاهاً. رغم ذلك فإن بعض الناس يصبحون قربهم تماماً قبل أن يدركوا طبيعة ما يتعاملون معه.

عالم الطبيعة جورج شولر وجد هؤلاء الأسود في الغابة أيضاً، ودعاهم "الطغاة الذين يأخذون ما يريدونه ـ والذين يفتقر وجودهم إلى أي لباقة». إذا أردت العمل مع قادة، أو مدراء أو آخرين، عليك أن تجد الأسود الذين يريدون العمل معك لأن لديك مهارات وقدرات ستجعلهم ناجحين بطرق جديدة. وإلاّ فيمكن أن ينظر إليك على أنك فطور أو غداء أو عشاء شخص آخر.

لا تدخل عملاً وأنت مغمض العينين، ولا تبقى في عمل وأنت مغمض العينين.

فيما يلي بعض الخصائص التي يتميز بها الأسود الذين تريد أن تتحاشاهم ـ وهي قائمة جمعت من أشخاص تمنوا لو أنهم تحاشوا هكذا أشخاص، والذين وجدوا في العديد من الحالات أسوداً أفضل للعمل بعد العديد من الصعوبات. الأسود السيئون هم:

- أشخاص غضوبون ذوي مزاج يصعب التحكم به.
- اوتوقراطيون.
- متسلطون.
- متطلبون إلى درجة تتدخل في عمل وحياة الأشخاص الآخرين.
- يميزون.
- يضايقون.
- يتطلبون صيانة دائمة، ورغم ذلك غير فعالين وذوي إنتاجية منخفضة.
- لا يحترمون الآخرين.
- مستغلون.
- لئيمون ويحقرون الآخرين.
- مدراء أصغريون.
- عدوانيون دون داع.
- يضعون العراقيل.
- لديهم الأنا الأكبر بين من حولهم.
- رهابيون.
- لا يرضيهم إلاّ الكمال.
- انتهازيون.
- أشخاص يمتصون كل الطاقة والدوافع الموجودة فيمن حولهم.
- أشخاص يعاملون أي شخص غير كامل على أنه معطوب.
- يقللون من قدرات الآخرين، ويبالغون في قدراتهم هم.
- غير أخلاقيين.
- غير مستعدين للاعتراف بالخطأ.

قلة قليلة ذات امتياز تقود المجموعة

إن تنوع الأشخاص الموجودين من حولنا، بما في ذلك الأشخاص الأسود، أكثر تنوعاً من أي قائمة، وعليك على الأرجح أن تقرر بشأن المزيج من العظام والأخيار والأشرار الذي يمكن أن تتحمله. غير أن عدد ونطاق الأسود هو دائماً أكبر مما يعتقد الناس للوهلة الأولى. ففي حين أن قلة قليلة ذات امتياز تقود المجموعة، فإن العديد من الآخرين يتنافسون بعدوانية صعوداً وهبوطاً في تراتبية المؤسسات عند سنوح الفرصة. ومن وجهة نظرهم، سواء كانوا يعون ذلك أم لا، فإن المهمة التي تتصدر أولوياتهم هي المحافظة على موقعهم في مجتمع الأسود. كل الأسود في العمل يتصرفون بهذه الطريقة بدرجات متفاوتة ـ الأسود الجيدين، والأسود السيئين، وكل من كان بينهما. أولئك الذين يمتلكون القوة والسلطة ومجال النفوذ سيعملون بجد على المحافظة عليها وتوسيعها. وأولئك الذين لا يمتلكون ما يكفي سيسعون للحصول على «رطلهم من اللحم».

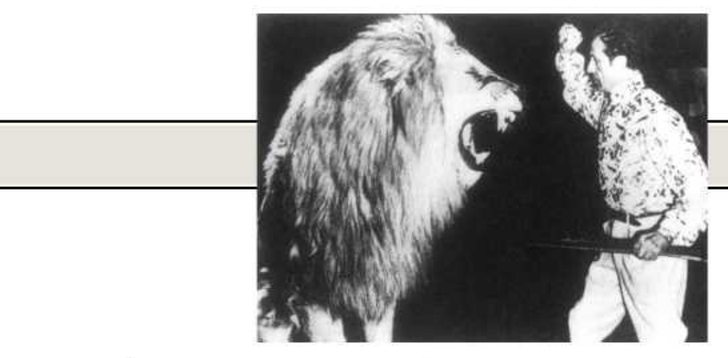
إن إدراك أن الأسود صنف مختلف من البشر في العمل يقدم الأساس لاكتشاف ما يجعلهم مختلفين. إنهم يتصرفون بشكل مختلف لأنهم يفكرون بشكل مختلف، ومن الجوهري إتباع نصيحة مروضي الأسود الحقيقيين والدخول إلى «داخل جمجمة الأسد» للتعامل معهم بشكل أكثر فعالية. كما سنرى، فإن الغريزة تلعب دوراً أكثر بروزاً في تفكيرهم وسلوكهم منه في أي نوع آخر من البشر، وكمروض في المكتب، يجب أن تعمل «غريزتك الحيوانية المقابلة» بأقصى طاقتها. لنرى كيف سيتكشف ذلك في الفصل التالي، «الدخول إلى جمجمة الأسد».



حكاية الأسد

- حدد الأسود في مكان عملك ولماذا يريدون أن يكونوا أسوداً.
- ضع خريطة للأماكن والأقسام، والمكاتب، والمناطق التي يسكنها الأسود.
- صف التراتبيات الموجودة في مكان عملك وكيفية تأثيرها في تدفق المعلومات إلى الأشخاص الذين تعتقد أنهم يحتاجونها أكثر من غيرهم.
- حدد:
  - الأشخاص الذين يشعرون بأمان مطلق في أدوارهم كأسود ويكرسون كامل طاقتهم لعملهم.
  - الأشخاص الذين يكرسون قدراً أكبر من طاقتهم للمنافسة وليبقوا أسوداً مما يكرسون للإنتاج.
- باستعمال خصائص الأسود الجيدين والسيئين، ميّز بين المجموعتين من الأسود الذين تواجههم وفكر في كيفية العمل بشكل أوثق مع الأسود الجيدين.

2



الدخول إلى «جمجمة» الأسد

أسرار المروضين

عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد

يقارن بعض خبراء ترويض الأسود احترام وفهم الأسد ـ وهو الأساس في تفكير المروض ـ بالتبصر والمعرفة التي يجب أن يمتلكها المدرسون والكتاب للتواصل مع جمهورهم. إن أي شخص فعّال في العمل مع القادة، والمدراء، وغيرهم من الزبائن الذين يتميزون بصعوبة المراس يعترفون بأنهم «يتواصلون» معهم بطريقة ما. بالنسبة للآخرين، فإن ذلك يتكون من مزيج من الحدس، والحس السليم، وعلم النفس. وهذا ينطبق على مكان العمل كما ينطبق على الحلبة. في المحصلة فإن الأسود في العمل يتصرفون بطريقة مختلفة لأنهم يفكرون بشكل مختلف. ومن أجل فهم كيفية وغاية التواصل والسلوك، «عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد».

الفريسة، العدو، أو الشخص المتجاهَل

قد يكون المكان البدائي والغريزي للبدء هو أيضاً المكان الذي نجد فيه أنفسنا عندما نصبح وجهاً لوجه مع الأسود في العمل. إننا نفكر فوراً، «أين أقف، ما الذي يجب أن أفعله؟». عليك أن تفهم أولاً ما الذي يشكل فهم الأسد للناس وللعالم من حوله. هل ثمة طريقة لتفكيك رموز أفكاره؟ نعم، إن الأسود، بما في ذلك الأسود في المكتب، يقومون بحسبة غريزية بسيطة حالما يدخل أي شيء في مجال رؤيتهم. فأنت إما فريسة، أو عدواً أو شخصاً يمكن تجاهله. الفريسة يلتهمونها، والعدو يقتلونه، أما الآخرين فيتجاهلونهم.

إن الخيـاران الأولان هما الأكثر خطورة. إلا أن التجاهل في مكان العمل هو الأكثر شيوعاً، ويشكل تحدياً أكبر، ويضع في كثير من الأحيان حداً للمسيرة المهنية للعديد من الأشخاص. المسألة ليست في أن الأسود في العمل يشعرون بأي تأنيب ضمير لإزالة مشكلة بشكل نهائي. لكن كي يقوموا بذلك، يجب أن تجتذبهم المشكلة أولاً على أنها ضرورية ـ إما أنها شيء عليهم امتلاكه بشكل عدواني، أو أن يعتقدوا بأنها تشكل تهديداً لا يمكن احتماله لبقائهم. إذا لم تكن كذلك، فإنهم يتجاهلونها.

إن تجاهلها في بعض الأحيان هو الاستجابة الأبسط لأنه يتطلب أقل قدر من الجهد. والأسود في العمل يركزون جهودهم وطاقاتهم في مكان آخر، شيء يهتمون شخصياً بغرز أنيابهم فيه. ونتيجة لذلك، فإنه من المفاجئ دائماً عندما نرى مدراء قادرون على عرض قوتهم بشكل صارخ يترددون في اتخاذ أي إجراء في حالات يكون لها آثار سلبية على العديد من الأشخاص الآخرين في المؤسسة. من وجهة نظرهم فإنه من الطبيعي تماماً أن يتجاهلوا شخصاً أو مشكلة ليسوا بحاجة إلى امتلاكها ولا تشكل تهديداً لهم. يفترض العديد من الناس غالباً أن الأسود معزولون بسلطتهم أو منصبهم بحيث ينأون بأنفسهم عن القضية.

إن الأشخاص الذين يكونون هدفاً للتجاهل يموتون موتاً بطيئاً في مكان العمل لأنهم لا يؤخذون على محمل الجد. إذا لم يأخذك الأسود على محمل الجد، فإن الرسالة تنتشر في سائر أقسام المؤسسة، ويبدأ الآخرون، على مستوى الزملاء، بمعاملتك، على حد تعبير أحد المدراء التنفيذيين، كما لو كنت «ملوثاً بمادة مشعة».

بعض الذين يشعرون بالتجاهل يعاملون الأمر على أنه نعمة، لأنهم يعتقدون بأن ذلك يسمح لهم بانجاز عملهم. ولكن وحتى في أفضل الأحوال فإنه من غير المجزي أن يكون المرء غير مرئي. عند التعامل مع الأسود في المكتب، إذا لم تقل شيئاً، فإنهم سيفترضون في النهاية بأن ليس لديك ما تقول، وسيضعونك في فئة «المتجاهلين». توصل أحد نواب الرئيس في شركة إلى هذا الاستنتاج بعد أن تمكن

من تأسيس مكانته في الشركة ومع الزبائن وفي مجتمعه المهني، وحتى كخبير يلجأ إليه أعضاء مجلس الإدارة. لكن عندما يتعلق الأمر بالمدير العام التنفيذي ونائب الرئيس الأعلى منه واللذان كان مسؤولاً أمامهما، فلم يكن يتمتع بأية مكانة، وهي حقيقة أصبحت تتضح بشكل متزايد في تقلص موازنته وعدد موظفيه.

كي تتمكن من العمل بشكل فعال ووثيق، حتى موضعياً، مع القادة والمدراء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب، لا يمكنك أن تكون إما الفريسة، أو العدو، أو المتجاهَل، لكن كيف تتعامل مع هذا الوضع؟ قد يفاجئك أن الأمر يعود إليك أكثر مما يعود إلى الأشخاص الأسود. أنت تستعمل مهاراتك في ترويض الأسود لتغيير إستراتيجيتك من رد الفعل، كما لو كنت فريسة أو عدواً أو متجاهلاً. بدلاً من ذلك، تجعل هدفك هو التواصل مع الأسود ـ بتأسيس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل ـ بشكل يجعل من مصلحتهم أن تعمل لدعم أهدافهم. أنت في هذه الحالة تهدف إلى أن تكون جزءاً من مجموعة الأسود في المكتب.

حواس الأسد الأربع

أسرار المروضين

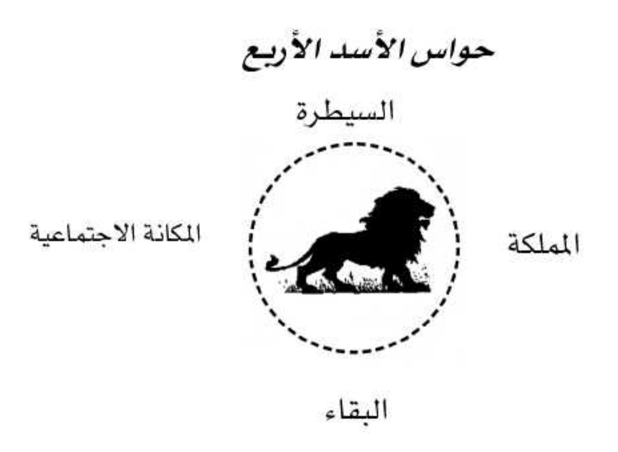
لن أتمكن من فهم أفعال الحيوانات ما لم أعرف وآخذ بعين الاعتبار درجة اختلاف حواسها عن حواسي

ما هي بعض الدوافع والحواس الأخرى التي تعتمل داخل جمجمة الأسد، وكيف يمكن أن تساعدنا في فهم ما يفعله ويقوله الأسود في مكان العمل؟ تشترك الأسود في مكان العمل مع الآخرين بالطبع في حواس البصر، والسمع، والذوق، واللمس، والشم. غير أنهم يتمتعون بقدرات حسية خاصة أخرى. إنه نظام رادار يشكل جزءاً من تركيبتهم ويستعملونه لمسح كل من يتواجد في طريقهم، كما يعمل بشكل جيد كأداة في يد المروضين لتوقع وتوجيه تفكير وسلوك الأسد.

حواس الأسد الأربع هي: السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء.

دعونا نقترب أكثر لنرى العالم بعيون الأسود أنفسهم. كما سنرى، فرغم استعمالهم لغرائزهم بسرعة البرق في رد فعلهم على الأشخاص والأوضاع في محيطهم، فإن ردودهم تستند إلى ذكاء شديد التخصص يحرك مداركهم ودوافعهم، وفي كثير من الأحيان معتقداتهم وأفعالهم. وتشكل هذه الحواس الأربع الأساس في كيفية تحديد الأسود في مكان العمل لموقعهم وما إذا كان شيء ما يلائمهم شخصياً.

حواس الأسد الأربع



يمكنك استعمال حواس الأسد الأربع كأداة سرية لفك الشيفرة.

اسأل نفسك كيف تعمل السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء في عقول الأشخاص الذين تتعامل معهم. وعندما نتفحص هذا الشكل بقدر أكبر من التفصيل نتوصل إلى الأسئلة الأربعة التالية التي يطرحها الأشخاص الأسود على أنفسهم.

- ما هو الكيان الذي أريد أن أكون أسداً عليه؟ الكيان الذي أريد أن أحكمه؟
- ما هي المملكة التي هي ملكي وعلي أن احتفظ بها، وأحميها، أو أوسعها؟
- من يعرف أنني الأسد؟
- هل تطرح هذه الأجوبة مخاوف حول بقائي؟

السيطرة

تترجم السيطرة بشكل مباشر إلى دائرة النفوذ، والسلطة، والمزايا، التي يعتقد الأسود في العمل أنهم يمتلكونها أو يرغبون بامتلاكها. وترى عادة على أنها تتعلق بالمرتبة والموقع. والطريقة الأسهل لتقييم احتياجات السيطرة لدى الأسود الذين تواجههم هي طرح هذه الأسئلة: ما الذي يريد هذا الشخص أن يكون أسداً عليه؟ هل هي قضية، مؤسسة، موارد، مسؤولية، أو شيء مختلف تماماً؟

المملكة

المملكة بالنسبة للأسود هي شيء لديهم دافع لحمايتها، والحفاظ عليها، وتوسيعها أو حتى الحصول عليها بالقوة. ما هي هذه المملكة بالنسبة للأشخاص الذين تعمل معهم؟ أشخاص، قرارات، موازنة، زبائن، سياسات، ممتلكات فعلية، أو حتى إمكانية الوصول إلى شيء ما، حقوق معينة. إنها غالباً الأساس الملموس والذي يمكن تحديده للنفوذ والتحكم والسلطة التي يستعملونها لممارسة السيطرة أو الحكم على الآخرين.

المكانة الاجتماعية

إن المكانة الاجتماعية تكشف الحقيقة الأكثر جوهرية حول الأسود في مكان العمل. لابد من وجود سياق اجتماعي لجعل المكانة ذات معنى بالنسبة للشخص الأسد. إنها تجيب على السؤال الذي ينشأ عن كونه صنف مختلف من البشر «أين موقعي كأسد؟» والأسئلة الأوسع المتعلقة بمن يعرف بأن الأسد يتمتع بالسيطرة وعلى أية مملكة.

إن قضية المكانة الاجتماعية متداخلة مع حواس الأسد الأربع بحيث يبدو أنها الغاية الرئيسية من كون المرء أسداً. هذا صحيح بالنسبة للبعض، في حين لا يحتاج آخرون إلى أشياء تذكرهم باستمرار أنهم أسود. رغم ذلك، وكما سنناقش

لاحقاً، إياك أن تفترض أن الأسد لا يفكر في هذا الأمر. خصوصاً في الحالات التي تتنقل فيها من سيناريو عمل واحد لواحد إلى الظهور معاً أمام الآخرين أو في مجموعة. عند تلك النقطة حتى حلفاء الأسد الأقربون قد ينظر إليهم على أنهم تهديد لمكانته الاجتماعية.

البقاء

يشكل البقاء العنصر الأساسي في كل من حواس الأسد الأربع، وهو يمثل بشكل رئيسي تعريف الأسود في مكان العمل للنجاح. من ناحية، يمكن القول أن السيطرة، والملكة، والمكانة الاجتماعية هي المكونات الرئيسية لبقاء أي شخص كأسد. وأي تخوف من وجود نقص في هذه العناصر الأخرى سيثير المخاوف في ذهن الأسد فيما يتعلق ببقائه، لأنها تصبح تهديداً لنجاحه.

اختبر هذه المقاربة على الأشخاص الذين يظهرون في الأخبار على سبيل المثال عندما:

- يقوم مالكو الفرق الرياضية بطرد المدرب الرئيسي أو المدير وتعيين شخص آخر.
- يصارع مدراء المدارس محافظ المدينة.
- يصارع المدراء العامون التنفيذيون مع الجهات الناظمة والمدعين العامين.
- يكون الكونغرس والبيت الأبيض في معركة.
- يستهدف المرشحون السياسيون بعضهم بعضاً.

بما أن التقارير الإخبارية تستند غالباً إلى إحداث تنشأ عن النزاع والتوتر بين الأشخاص، فكّر فيما إذا كان بإمكانك التعرف على حواس الأسد الأربع التي تكمن وراء ما يقوله ويفعله الأشخاص الذين يظهرون في الأخبار.

الآن فكر في حواس الأسد الأربع وتخيلها في الأشخاص الذين تواجههم في العمل. ما الذي يريدون أن يحكمونه؟ ما هي المملكة التي يعتبرونها مملكتهم ويريدون أن يحافظوا عليها، ويحمونها ويوسعونها؟ من يعرف أنهم الأسود، وما هو مكانهم في التراتبية؟ وإلى أي حد يعتبر بقاؤهم مضموناً؟

عندما تبدأ بتطبيق «حواس الأسد الأربع» على الأشخاص الذين تواجههم كل يوم، قد تبدأ بإيجاد الطرق التي تمكنك من التواصل معهم والتي لم تكن واضحة من قبل. وكقاعدة عامة، فإن تطبيق «حواس الأسد الأربع» يشكل تحليلاً أساسياً لمشاعر وأفعال الأسود. ويمكنك أن تستعمله في تحديد ما إذا كانوا يجب أن يشعروا بالثقة فيما يتصل بدرجة سيطرتهم، والمملكة التي يتحكمون بها، ومكانتهم الاجتماعية، أو حتى بقائهم، بما في ذلك ما يجب أن يتم فعله لحشد الدعم في أي من هذه المجالات الأربعة.

إضافة إلى ذلك، فإن «حواس الأسد الأربع» تعتبر مفيدة في تحديد، وربما معالجة مشاعر انعدام الأمان أو اليقين. إذا كان بامكانك مساعدة أحدهم على إدراك أن سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وبقاءهم هي في حالة من الرسوخ والقوة، فمن المرجح أن يتصرفوا بقدر أكبر من الثقة.

وأخيراً فإن «حواس الأسد الأربع» يمكن أن تستعمل في مساعدة الشخص الأسد على إدراك الحكمة في فكرة ما من خلال الطريقة التي تؤثر بموقعه كأسد. وفي حين قد لا يروق للأسود أن يملي عليهم الآخرون كيفية سلوكهم، فإنهم يقدّرون أن يخبرهم الآخرون بأن كل الأشياء الجيدة التي يقومون بها للمحافظة على سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وبقائهم قد تتعرض للخطر بسبب فكرة أو مقاربة هم على وشك تطبيقها. وفي العديد من الحالات، فإن هذه طريقة مجزية لقول «لا» وفي نفس الوقت الاحتفاظ باحترام الأشخاص الأسود لأنك تحافظ على مصالحهم.

أن يكون المرء أسداً هي مسألة شخصية

ما هي الدروس التي نتعلمها من فهم وتطبيق حواس الأسد الأربع في العمل مع القادة، والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب؟ كي يتمتع شيء ما بالمصداقية بالنسبة للأسود في مكان العمل، لابد من تقديمه بشكل يمكن أن يحكموا عليه بشكل مباشر وملموس وتقييمه من حيث تأثيره على سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية وبقائهم. وكلما كان ذلك الشيء ملموساً كلما كان ذلك أفضل. يعرف الأسود ما إذا كان شيء ما جيد بالنسبة لهم بغرز أسنانهم فيه، وما الحواس الأربع المتمثلة في السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء إلا الاختبار الفاصل في هذه العملية.

وينتج عن هذه المقاربة منظور شخصي للغاية وطريقة شخصية في تنظيم العالم من حولهم. وقد تكونوا سمعتم أشخاصاً يقولون إن أفضل طريقة لإقناع رئيسهم في العمل بشيء ما هي جعل هذا الشيء فكرتهم هم. وهذا لا يعني أنهم يحاولون سرقة الأفكار القيمة لأشخاص آخرين، بل لأنهم يقررون من البداية ما إذا كان هذا الشيء جيداً بالنسبة لهم. وهذا يحدث بسرعة ـ عندما يغرزون أسنانهم في شيء ما لتحديد علاقة ذلك الشيء بسيطرتهم، بمملكتهم، بمكانتهم الاجتماعية، وببقائهم. وهذه ليست مزحة ـ فما يقومون به هو تماماً أن يتبنوا فكرة ما على أنها فكرتهم أو أن يرفضوها نهائياً!

معرفة كافة الأجوبة وعدم معرفة أي من الأسئلة

> **أسرار المروضين**
>
> *الأعجوبة ليست في مقتل أعداد كبيرة، بل في بقاء الكثيرين على قيد الحياة*

تبدو بداية حياة رومان بروسك كمروض للأسود كبداية قصة، فقد هرب من البيت كي ينضم إلى السيرك كمروض. لقد غادر بروسك منزل أسرته النمساوية الثرية خلسة عند منتصف الليل. عند بلوغه العشرين من العمر كان قد سافر إلى إفريقيا، وجمع ودرّب الأسود وأعد عرضه الأول. ثم عاد إلى فيينا ليتصدر عناوين الصحف في مسقط رأسه ولتتبرأ منه أسرته. خلال مسيرته المهنية الطويلة،

تعرض بروسك للكثير من المخاطر، بما في ذلك عندما أوشك أسد على عضه من خاصرته وشطره إلى نصفين. رغم ذلك فقد كان يعود دائماً إلى الحلبة. وعندما تقاعد في النهاية سليماً معافى، اعترف بأنه كان مدمناً على «العقار الذي نعرفه باسم الخطر، الشعور بالخوف».

لكن ما هو، بنظر بروسك، أكبر خطر يهدد أي شخص يدخل الحلبة؟ «إنه معرفة كافة الأجوبة دون معرفة أي من الأسئلة ـ ولسوء الحظ فإن هذا الخطر موجود أيضاً في مكان العمل. إن الشعور بالأنا، ونفاد الصبر، والثقة المفرطة كلها تمنعنا من اكتساب المعرفة التي نحتاجها فعلاً للعمل بفعالية مع الأسود».

ما هو اللغز في تعلم ما يجعل الأسود تقدم أفضل ما عندها؟ كيف نتعلم ما هي الأسئلة الصحيحة؟ سواء كنت في الحلبة أو في مكتب رئيسك في العمل، فأنت تتعامل مع صنف مختلف من المخلوقات. ولنكن صريحين، فليس من الممكن اختراق أدمغة الأسود لطرح الأسئلة المعتادة «بماذا يفكرون؟ ما الذي يشغل بالهم؟ والأسود في مكان العمل لا يعتقدون أن عليهم أن يخبروك بذلك».

وصلت إحدى المديرات التنفيذيات إلى موقعها بتدرجها في المناصب المختلفة، ونتيجة للسمعة التي اكتسبتها في العمل بشكل جيد مع مديريها وموظفيها. إلاّ أنها كانت تؤمن أيضاً بتطبيق المعايير التي تطبقها على نفسها على الجميع، «لأن ذلك أثبت نجاعة بالنسبة لي»، كما كانت تقول. ما الذي حدث عندما لم يفهم الذين يعلمون معها ما كان متوقعاً منهم؟

إنها مزيج من الأشياء الصغيرة والأشياء الكبيرة. أنا لا أستطيع تحمل الأشخاص الذين يسمعونني أقول بأن فكرة أو مقاربة اقترحوها لم تعجبني ورغم ذلك يستمرون في محاولة إقناعي بها. أنا أحب الأشخاص الذين يفهمون من أول مرة.

كانت تعرف قيمة أن يكون المرء ملحاحاً لكنها لم تعتقد بأن هذه واحدة من الحالات التي يمكن للإلحاح أن يكون فيها مفيداً لأحد. وتُرك أولئك الذين «لم يفهموا» حائرين أمام مكتبها، في حين أنها لم تبد هي أي رد فعل، أو كانت تقول، «ما هي الفكرة التالية؟» ولدى سؤالها عما إذا كانت تطلع الآخرين على ما تحبه وما لا تحبه. أجابت «لا طبعاً، أتمزح؟ هذه ليست مهمتي!» إذاً ما هو الجزء المختص في أدمغة الأسود في مكان العمل والذي يدلنا على كيفية تفكيرهم وعملهم؟ أحد المدراء التنفيذيين المساعدين فكر في السؤال، وعاد بذاكرته إلى عقود من العمل مع مختلف رؤساء الشركات والمؤسسات: «إن سلوكهم سلوك لا شعوري، أليس كذلك؟ إنه سلوك غريزي. وهذه هي الحقيقة».

التفكير الغريزي

أسرار المروضين

إنهم قتلة لأنهم يدركون مدى قوتهم

إن الأسود في الغابة وفي مكان العمل يعملون بالغريزة. إنها قوة بدائية وفريدة، ولا واعية يشترك فيها الأسود الذين نواجههم كل يوم. القواميس تُعَرِّف الغريزة على أنها مركَّب داخلي لا يمكن تعديله أو تعلمه. لكن، وكما سنرى، خصوصاً في الأشخاص الذين تظهر غرائزهم في تفكيرهم وقيادتهم ـ فإن الغريزة شيء يتم تعلمه بشكل شخصي. إنها، في شكلها الأكثر بدائية، إحساس شخصي عارم بالمعرفة. إنها العنصر الأساسي في ثقة الأسود بأنفسهم، وهي في الغالب ما يدفعهم إلى حياتنا!

حظي عالم الأنثروبولوجيا جيمس ت. برينك بفرصة مراقبة الأسود، الحقيقية في سهول أفريقيا ومن ثم قضاء سنوات في العمل مع مراقبة الحيوانات الجائعة التي يتكون منها مجتمع الأعمال في ماديسون أفينيو في نيويورك وقال: إن التفكير الغريزي هو المكون الرئيسي لكيفية عمل الأشخاص الذين يشبهون الأسود في المكتب. إنهم يعرفون ما ينفعهم وما لا ينفعهم. إنهم يعرفون الخط الفاصل بين ما يريدون فعله وما لا يريدون فعله. كل ما عدا ذلك لا أهمية له. إنهم لا يبحثون عن مثل. إنهم المثل!

ليست هذه هي الطريقة الوحيدة لتفكير هؤلاء الأشخاص. وبالنسبة للقادة، فهي ليست الشكل الوحيد للقيادة. إن التفكير والسلوك الغريزي خاصية طاغية جلية ومهمة بالنسبة لوجودهم أكثر مما نراه في أي شخص آخر نواجهه. ونتيجة لذلك، من الأهمية بمكان تضخيم خصائص وأهمية الغريزة لدى القادة والمدراء من حولنا، وتأثيرهم في كل من حولهم.

على كل مروض أسود في المكتب أن يعي ذلك بشكل جاد. هذا جزء مهم من مجموعة أدوات الأسد الشخصية وقدرته على الاستكشاف والتعلم واتخاذ القرار والقيام بالفعل في نفس الوقت. حتى الفضول له تبعات، وتبعات خطيرة أحياناً. في المحصلة فإن الأسد بكامله يتجلى في فضوله!

ثمة سرعة في الطريقة التي يقيّم فيها الأسود شيئاً ما وبشكل مشحون بالعاطفة ونفاد الصبر، يغرزون أسنانهم للحصول على المعلومات التي يحتاجونها بأسرع وقت ممكن. وهذا يفسر إدراك مروضي الأسود الحقيقيين بأن «الفضول المكثف يؤدي إلى هجمات سريعة». في المكتب، يمكن أن يتخلل فضول الأسد عدد من القرارات السريعة وحتى المهمة. يمكن أن يظهر هذا للآخرين وكأنهم يقفزون إلى استنتاجات. لكن في أذهانهم، فإن الأسود أحسوا بشيء ما، وقلبوه على وجوهه المختلفة في أذهانهم أو خرجوا باستجابة محددة، وعندها يحدث الهجوم. إن الفجوة بين الملاحظة والفعل هي أصغر بكثير مما عند معظم الأشخاص. إنهم يضعون خريطة للموقف ويتصرفون بسرعة كبيرة. وصفت إحدى المديرات المتوسطات المستوى أسلوب قائد لها على النحو التالي: «إنه محق عادة لكنه سرعان ما يقفز!».

كلمة تحذيرية: في حين أن من الأهمية بمكان تقدير أهمية التفكير والسلوك الغريزي، فإن ذلك قد يستغرق بعض الوقت، ويستلزم مراقبة حذرة، وتجارب متنوعة. وهذا لا يعود إلى صعوبة فهمه، بل لأن التفكير والسلوك الغريزي يظهران كجزء من شخصيات الأسود وتتجلى في سياق أفعالهم وردود أفعالهم.

ولتجنب مصير المروض الذي يندفع إلى القفص دون استعداد ـ أولئك الذين وصفهم رومان بروسك بأنهم «يعرفون كل الأجوبة دون معرفة أي من الأسئلة» ـ لا تندفعوا إلى الإمساك بفكرة التفكير والسلوك الغريزي وتصنيفها. دعوها تتغلغل في طريقة تفكيركم حول القادة والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب عند تفاعلكم معهم. يمكننا أن نسمع ونرى الاعتراف بذلك أحياناً. إن تقصيها والاستماع إليها سيساعدكم في أداء عملكم، بما في ذلك كيفية التمييز بين الغرائز الجيدة والغرائز السيئة.

لنأخذ على سبيل المثال مديراً تنفيذياً بارزاً يتحدث في مؤتمر حول القيادة. نرى أنه ودون أية ملاحظات مكتوبة، يقف أمام ما يقرب من 1,500 مديراً تنفيذياً وإدارياً ليعّرف أسلوبه. «أحب أن أعمل بالغريزة ـ حيث أن حدسنا يخبرنا غالباً بما يتوجب علينا فعله». أو لنأخذ المدير العام التنفيذي الذي اختار بنفسه نائب رئيس رفيع المستوى «ليكون مسؤولاً عن الاستراتيجية، والموظفين والزبائن». ورغم ذلك، وبعد أسابيع، يتجاوز المدير العام التنفيذي صلاحيات نائب الرئيس الجديد ليوزع مشاريع خاصة على أفضل موظفيه، ويعيّن مديراً متوسط المستوى في قسم نائب الرئيس ويسيء معاملة زبون رئيسي. وعندما يستجمع نائب الرئيس الشجاعة ليسأل المدير العام التنفيذي عن مبررات كل هذه الإجراءات، أجاب بصراحة، «هذه هي طريقة تفكيري. أنا أعمل برد الفعل».

ويتضح هذا في السياسة أيضاً، فعندما سئل مرشح في انتخابات تتقارب فيها فرص النجاح والفشل، عن كيفية حساب فرصه في الفوز أو الخسارة في استراتيجيته، أجاب «في الواقع أني لا أتصور نفسي عادة فائزاً أو خاسراً. أنا أتصور فقط الخطوة التالية».

في هذه الحالات وفي غيرها لا يكون التفكير الغريزي ببساطة داخلياً وغير طوعي، بل إنه آلي وذي مغزى. وبدلا من الاعتقاد أن الغريزة هي رد فعل بشكل أساسي، من المفيد الاعتراف بالغريزة كمحرك يدفع الناس في اتجاه معين. إنها تأخذ الأسود إلى حيث يريدون أن يذهبوا في حياتهم. في الواقع فإنهم لا يستطيعون العيش دون التفكير والسلوك الغريزي، إنها قد تكون أداتهم الأكثر قيمة.

لأغراض البقاء، على الأسود في مكان العمل أن يكونوا قادرين على استجماع قواهم بسرعة من حالة النوم العميق إلى وضع قتالي برمشة عين. «وُصف أحد المدراء بأنه «غير ودود ولكنه حاسم». ولُقّب آخر «بالخنجر»، لأنه يمكن أن يوجَّه إليك في أية لحظة، دون أن يعرف أحد الدافع إلى ذلك». في بعض الأحيان لا تعرف دوافع سلوكهم ـ تذكّر أن الأسود يتصرفون بشكل مختلف لأنهم يفكرون بشكل مختلف. لكن إذا بقيت واعياً للتكفير الغريزي في ذهنك، فستبدأ بفهم سلوك الأسد.

الهوية الغريزية

> **أسرار المروضين**
>
> *إن ركضهم نحوك لا يعني أنهم غاضبون منك. إنها مجرد غريزة*

غريزة الأسد توجه سلوكه ليس فقط كي يعيش يوما آخر بل ليبقى ويعيش كأسد في مجتمع الأسود. في المحصلة، لا تحاول الأسود أن تثبت أنفسها بين الغزلان وحُمر الوحش والحيوانات المتوحشة لأنها تمتلك ذلك أصلاً. المعركة السياسية لا تدور بين المفترس والضحية، بل تدور حول التراتبية الاجتماعية ـ السيطرة، والمملكة، والمكانة ـ بين المفترسين أنفسهم.

وفيما يتعلق بالصيد والقتل والمغنم في مكان العمل، يعني هذا غالباً أن رد فعل الأسود يكون موجهاً إلى الأسود الأخرى في نفس المؤسسة. رغم ذلك، فإننا كبشر علينا أن نعمل معاً، وبشكل وثيق أحياناً. ولذلك فمن الجوهري أن

ندرك بعض الخصائص التي تميز التفكير والسلوك الغريزي لدى الأسود. إن القيام بذلك مهم أيضاً لتعزيز قدرة فريدة وأساسية في ترويض الأسود سواء على الحلبة أو في المكتب.

الهوية الغريزية

للأشخاص الأسود من حولنا هوية غريزية تمكننا من التعرف على القادة الغريزيين في كل المهن ومشارب الحياة المختلفة من خلال طريقة تفكيرهم وسلوكهم.

- إنهم مفكرون متعددي الأبعاد.
- إنهم متعلمون يتكيفون بشكل جيد.
- إنهم يركزون على فعل الأشياء.
- عليهم أن يظهروا قوتهم بسرعة ومباشرة.

من المهم ملاحظة أن التفكير والسلوك الغريزي ظاهرة تراكمية، ولابد لهذه الأجزاء الأربعة أن تجتمع. وعندما يحصل ذلك، تميّز هذه الخصائص الأسود الحقيقية من حولنا ـ وتميزهم خصوصاً عن الأشخاص الذين يتصرفون دون روية أو تحضير أو بعفوية، والأسوأ، عن الأشخاص الذي يتظاهرون بالتصرف غريزيا في حين أنهم فقط يحاولون تمثيل ذلك.

الأسود الحقيقيون في مكان العمل والذين يتمتعون فعلاً بتفكير وسلوك غريزي يظهرون ذكاء ونمط عمل تم اختباره بشكل متكرر من خلال التجربة التي يعتمدون عليها لضمان سلسلة متواصلة من العمليات الانتقالية الناجحة طوال حياتهم. وهذا يتم بشكل لا واع غالباً، باستثناء وعيهم بأن لديهم طريقتهم الخاصة في انجاز الأشياء ـ طريقة فريدة وبالغة الأهمية بالنسبة للمهمة التي يضطلعون بها.

إن تفكيرهم الغريزي والتكيفي يمكّنهم من مواجهة العالم ومن الإحساس بقيمة وفائدة ما يرونه وما يسمعونه، وعند الضرورة الاستبدال أو الإضافة إلى سجل المعلومات التي يعتمدون عليها. إنهم يتمثلون الأفكار والأفعال بسرعة للقيام بما عليهم القيام به. تعمل الغريزة والتكيف معاً في أدمغتهم بسرعة تسمح للأسود في مكان العمل بتشكيل استجابة معقدة ومحددة وفرض إطار تفسيري على ما يظهر للآخرين على أنها وقائع وأحداث لا رابط بينها. يبقى عقل الأسد مشغولاً دائماً وبهدوء، وعندما يحين الوقت يتصرف.

لنلق نظرة متفحصة على كل من هذه الخصائص: التفكير متعدد الأبعاد، التركيز على الفعل، والسلوك المباشر.

التفكير متعدد الأبعاد

> **أسرار المروضين**
>
> *إن تمتع الأسود بذاكرة بصرية وسمعية جيدة هي حقيقة راسخة*

العديد من الناس لديهم اهتمامات واسعة، ويمكنهم التركيز على عدة أشياء في آن واحد، ويمكنهم أن يقوموا بمهمات متعددة في نفس الوقت وبفعالية. يتمثل المفكرون الغريزيون كل تفصيل ويجمعون ويربطون الوقائع أو المعلومات والأحداث ويصوغونها في شيء ذي معنى وبلمح البصر.

في حين أن غريزتنا واحترامنا لرؤسائنا في العمل تحتمان علينا غالباً ألاّ نكون فضوليون، فإن أفضل مروضي الأسود في مكان العمل لديهم نظام رادار يعمل بشكل متواصل. كما أن لديهم شبكة معلومات واستخبارات نشطة. إلاّ أن ما يبحثون عنه ليس مجرد معلومات مسبقة، بل معلومات واستراتيجيات، وقرارات تنشأ من العديد من مصادر الخبرة كي يدمجونها في تكفيرهم. بالنسبة للمفكرين والقادة الغريزيين، فإن السياق الحقيقي لنقاش ما لا ينحصر بالضرورة في تلك اللحظة أو ذلك اليوم، أو حتى داخل جدران الغرفة الأربعة. يمكن لهكذا أشخاص أن يحيروا الآخرين لأن بامكانهم، على حد وصف أحد المدراء التنفيذيين لفورتشن 500، «هضم وقائع غير مألوفة، وموازنة مطالب متنافسة دون سياق يذكر، ومن ثم اتخاذ قرار بلمح البصر».

إنهم يفكرون بقضايا متعددة في نفس الوقت، مثل عندما تناقش عضو كونغرس الضريبة المفروضة على مستخدمي القطارات. تبدو القضية أحادية البعد، لكنها تحسب في ذهنها الكلفة المترتبة على الأعمال والعمال، وأثرها على البيئة، وحتى قضايا محلية مثل الازدحام المروري.

كما أن عقولهم تعددية الأبعاد بأشكال أخرى، تحيط بنطاق واسع من الأشخاص، والوقائع، والأمكنة، والتجارب، والأفكار من الماضي والحاضر، وتمتد إلى المستقبل. على سبيل المثال، وجد الرئيس والمدير العام التنفيذي لشركة كبيرة ومعروفة أن شركته الناجحة، لكن المقيدة بالتقاليد القديمة، غير قادرة على التكيف مع عصر الإنترنت. رغم اعترافه بأن العالم كان قد تغير بسرعة، لكنه لا زال عليه أن يتوافق مع شكوكه الشخصية فيما يتعلق باستمرارية الشركة الجديدة.

لم أصدق الضجة التي أثيرت حول الإنترنت، غير أن أشخاصاً كانوا يقولون لي باستمرار، «إنك تصر على ألاّ تفهم». غير أنني رأيت حالة مشابهة لحالة فقاعة العقارات في مانهاتن في ثمانينات القرن العشرين عندما خسرت الكثير من المال. ذلك ساعدني على تركيز وتوجيه جهود الشركة.

كان ذلك يعني استراتيجية وتوجهاً واستعمالاً جديداً للتقانة، غير أنه ركز أيضاً على مجتمع متغير تقنياً في اقتصاد أقل رخاء. قام بدمج شكوكه حول الفقاعة الاقتصادية في تفكيره، ونتيجة لذلك أعاد تركيز عمل الشركة لكنه لم يفرط في توسيعها أو يتخلى عن مهمتها الأساسية من أجل التكيف مع ثورة الإنترنت. عندما انفجرت الفقاعة بقيت الشركة في وضع جيد.

كيف عرف المدير العام التنفيذي أنه كان يمتلك كافة المعلومات والمعارف الصحيحة لاتخاذ قراره، وإعادة تركيز عمل الشركة، واختيار التوقيت المناسب كما فعل؟ يمكن طرح نفس السؤال مليون مرة على أشخاص يتخذون قرارات مهمة. لقد استعمل التفكير المتعدد الأبعاد.

التعلم التكيفي

أسرار المروضين

للأسود عيون لا تخطئ

في حين تعرَّف الغريزة على أنها موروثة وغير قابلة للتغيير أو التعديل، فإننا كثيراً ما نرى أشخاصاً يستعملون أدمغتهم وقدراتهم في تعلم القيام بشيء ما بشكل طبيعي إلى درجة أنه يصبح غريزياً. وكما علق المدير السابق لفريق بوسطن ريد سوكس، «يستغرق الأمر سنوات من المراس ليتمكن المرء من فعل شيء بشكل غريزي». ولم يكن مخطئاً. يمكن تعلم الغريزة التي تمكننا من التكيف، والتعويض، والتعامل مع الحالات المتغيرة. في الواقع فإن التعلم التكيفي يمكن أن يحوّل التخمين توقعاً محسوباً والقرار إلى قرار مبني على أسس سليمة. وقد يكون هنا أحد أقل الأسباب وضوحاً وأكثرها أهمية لقيام القادة والمفكرين الغريزيين بعملية دائمة لجمع ومعالجة المعلومات. إنها غالباً طريقتهم في الإعداد المسبق للأمور، إنها تعكس ذكاء تكيفياً يشكل مكوناً مهماً للتفكير والسلوك الغريزي.

وهذا يساعد على تفسير كيف أن هؤلاء الأشخاص يستوعبون التجارب والمعلومات الجديدة في نفس الوقت الذي يتغير فيه العالم أمامهم. إنهم يتعلمون من الجميع، ويبدو أنهم يتمتعون بحاسة سادسة. وكلما عرفتهم عن قرب أكثر كلما اكتشفت المزيد عنهم. وما تراه عن كثب هو أنهم استوعبوا العالم المتغير أمام أعينهم وحللوه ورتبوه وكيفوه مع رؤيتهم الغنية والمتعددة الأبعاد للعالم.

التركيز على الفعل

أسرار المروضين

الفضول المكثف يؤدي إلى هجمات سريعة

إذا سألت الأسود عما يحفزهم، بإمكانهم أن يقولوا الكثير عن أنفسهم وتجاربهم، وأن يستدعوا الكثير من التفاصيل عما تعلّموه وعمن يعرفون. غير أنه يصعب على الأسود التي تعتمد كثيراً على الغريزة أن تشرح طريقة تفكيرها. إنهم يركزون على الفعل.

غيـر أن هذا لا يعني أنهم لا يدركـون قيمـة الكيفيـة التي يتعلم الناس من خلالهـا ويتدربون ويسـتعدون للقيـام بأعمـالهم. إن الاعـتمـاد على أشـخـاص لديهم مـا يلـزم من التـعليم، والتـخـصـص، والتـدريب، والموارد يشكل أفـضل الممارسات التي تعتمدها المؤسسـات الناجحة من أي نوع. لقد أصبحت فكرة جعل المكتب «مؤسسـة تعلّم» ضـرورة استراتيجية مما أدى في السنوات الأخيرة إلى توظيف خبراء في المؤسسات على المستوى التنفيذي ليشغلوا منصب «كبير مسؤولي التعلّم».

إلا أن هذا يضيف فقط إلى الغموض الذي يكتنف فهم الأسود والعمل معهم في مكان العمل. إن الأسـود كـأشـخـاص، حـتى أولئك الذين يديرون مـؤسـسـات ويوظفون «كبير مسؤولي التعلّم» لا يركـزون على كيفية تعلمهم لشيء مـا أو كيفية صيـاغـتهم للأفكار. العمليـة تمر فـي أذهانهم بسـرعـة كبيـرة وبشكل يعتـمـد على الحدس إلى حد يجعلها عصية على الشـرح. إنها أشبـه بالطلب إلى عـازف جاز يرتجل أن يعيد نفس العلامات الموسيقية وأن يشرح علاقة الأصوات ببعضها. إن ذلك يجـرّد العمليـة من كل فن، وكذلك الأمر بـالنسبـة للقـادة والرؤسـاء في العمل وغيرهم ممن يفكرون بشكل غريزي.

غيـر أن هناك بُعداً مهمـاً أقل وضـوحـاً كحقيقـة أن الأسـود في مكان العمل يركـزون على الفـعل. قد يقـول البـعض إنه نفـاد الصبـر، وأن الأسـود لديهم رغبـة جامحة بالتحرك بسـرعة. إنهم لا يتحـركون من أجل الحركة وحسب. إن العملية تهدف في الـواقع إلى اكتسـاب المزيد من الخبـرة والاسـتعداد للحظة التي يكون عليهـم فيـهـا أن يظهـروا سـرعـتهم وقواهم الغـريـزية. الفعل هو شكل من أشكال الاستعداد، لأن الأسود في مكان العمل تتعلم من الفعل نفسه.

على عـكس الآخـرين، إنهم لا يخـشـون الفـعل، لأنـهم يعـرفـون أن عليـهم أن يغـرزوا أسنانهم في شيء مـا كي يشعـروا كنهـه. ونتيـجـة لذلك، فـإنهم في بعض الأحيـان يشـعـرون بالارتيـاح أكثـر من غيـرهم عند انغمـاسـهم في حـالة فـعليـة

واستغراق أذهانهم فيها عند القيام بها. إنهم يعتبرون التعلّم تجربة مربحة بحد ذاتها. وهذا يفسر لماذا يبدو أن أفضل الأسود هم أولئك الذين لديهم عدد أكبر من التجارب التي علمتهم دروساً يشركون الآخرين بها.

السلوك المباشر

> **أسرار المروضين**
>
> *إن قوة الأسد جزء من شخصيته ـ إنها طاغية*

تعطي الأسود الكثير من القيمة للتصرف بشكل غريزي لأن الكثير مما يعينه أن يكون المرء أسداً يحدث مباشرة. وهذا يظهر على سطح شخصياتهم وسلوكهم، إلاّ أنه ليس سطحياً على الإطلاق. إنه يرتبط بشيء أكثر عمقاً في داخلهم، داخل أرواحهم وداخل أدمغتهم.

كما علمت الكاتبة إيفيلين إيمس في حديثها عن الأسود والبشر في كتابها «نظرة خاطفة لعدن».

الأسود ليسوا حيوانات فقط، أنهم رموز وأساطير. لقد تركوا أثراً على العقل البشري إن لم يكن على الدم البشري كما لو دمغت النفوس بهذا الأثر.

إن النفس البشرية مدفوعة فعلاً بأثر الأسود، وهذا يظهر على صدور من تقابلهم، ويتم التعبير عنه من خلال التفكير والسلوك الغريزي.

قد لا يكون هناك طريقة أخرى لوصف ذلك إلاّ القول إن الأسود لديها غريزة التصرف بشكل غريزي. إحساسهم العميق بأن سرعتهم وسلوكهم ومصداقيتهم ترتبط ببعضها كمعادلة في عيون الآخرين. إنها تتضح في ردود الفعل التي تجري بسرعة البرق اتجاه العلاقات والديناميات المعقدة. إنها يمكن أن تقود بسرعة إلى النجاح أو إلى الفشل، والجميع يعرفون ذلك.

إلا أن الجدير بالملاحظة هو أن العامل الحاسم بين النجاح والفشل لا يتمثل فيما إذا فكر الأسود أو تصرفوا بشكل غريزي، بل في قدرتهم على القيام بذلك عندما يكون ضرورياً أن يراهم الآخرون وهم يفعلون ذلك. هذا السلوك يجعل الآخرين ينتظمون ويتحفزون.

كيف يتجلى ذلك أمامنا؟ عندما نختار أو نتبع أشخاصاً لتسوية نزاع أو حلحلة أزمة تدور من حولنا، فإن العرض المباشر للسرعة والقوة والتفكير يكون أساسياً وجوهرياً في أذهاننا. قد يتمثل أحد أسباب بقاء موهبة التفكير والسلوك الغريزي لدى القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب في موهبة غير مرئية بالعين المجردة لأننا نحن الذين نبحث عن هذه الخصائص بشكل واع أو غير واع عندما نحتاج إليها. النزاعات والأزمات تحدث هذا الأثر فينا، لكن بعض الخصائص الموروثة وحتى غير الواعية فينا تحدثه أيضاً. إنه مؤشر خفي في أذهاننا وليس فقط في أذهان الأسود من حولنا. لابد لنا من رؤية شارة الأسود موسومة على صدور الأشخاص الذين نختار أن نتبعهم.

إنها نزعة لا علاقة لها بالبلد أو اللغة أو الثقافة. إنها بدائية بنفس درجة بدائية السلوك الغريزي لدى القادة والرؤساء في العمل أنفسهم. وقد تفسر أيضاً كيفية انتخاب القادة أو اختيارهم وكيفية تعيين المدراء العامين التنفيذيين ومدراء المدارس ـ كيفية استجابتنا للأسود في مكان العمل، وقد تفسر أيضاً من نحن. وكما لاحظ أحد المدراء التنفيذيين بشكل فلسفي قائلاً، «عندما نحس بالحاجة إلى الطاقة أو الزخم أو القيادة، فإن نتطلع إلى مكان آخر».

إننا نتطلع إلى هذه الخصائص في الأشخاص وغالباً ما نجدهم. وهذا يعني في بعض الأحيان الموافقة دون الاعتراف بكافة التبعات التي ستترتب على ذلك حتى عندما تتوفر لدينا المعرفة والخبرة للقيام بذلك. وكما لاحظ مسؤول تنفيذي آخر:

ثمة خصائص نتوقع من القادة والمدراء أن يظهروها. إننا نتوقع سلوكاً عاطفياً قوياً. إنها جزء من كيفية تطورهم. إننا نحترم «الفعل» وليس السلبية، حتى عندما يقومون باختيار خاطئ أو يتخذون قراراً خاطئاً.

لا زال الناس بحاجة «لرؤية شيء حتى يؤمنوا بوجوده» لننظر في هذا المثال.

طقوس العبور بالنسبة للمدراء التنفيذيين

أرادت إحدى الشركات اختيار رئيس فرع جديد يشرف على سوق بكر ومهمة. أثارت عملية الاختيار معركة داخلية شرسة كشفت ولاءات عميقة، مما اضطر المدير العام التنفيذي إلى اختيار شخص من خارج الشركة.

بعد قضاء رئيس الفرع الجديد بضعة أسابيع في العمل الجديد، طُلب إليه تقديم عرض لاستراتيجيته بالنسبة للسوق الجديد للمسؤولين التنفيذيين في الشركة ـ بمن فيهم مرشحين داخليين نافسا للحصول على المنصب وخسرا. لم يرد أحد أن يفوت هذا الاجتماع، رغم أنه لم يكن أحد يعرف ما سيحدث. حتى أن البعض شكوا في أن الاجتماع «كان عبارة عن كمين مدبر للمدير الجديد».

وبالفعل، فقد كان رئيس الفرع الجديد يعي بأنه رغم حصوله على المنصب، إلا أنه كان عليه أن يكسب ثقة قادة الشركة في عرض مباشر على مسرحها. وكان الشرط غير المعلن هو أن يظهر سرعة وقوة في المواجهة. وكان الاجتماع احتفالاً بدائياً، رغم أن الجميع كانوا يرتدون بدلات وربطات عنق. كان المدير الجديد احترافياً بارعاً، ودوداً، ولا مانع عنده حتى أن يهمل.

عند افتتاحه للاجتماع، فاجأ الجميع بطلبه إلى منافسيه الداخليين بتقديم منظورهما للتحديات المستقبلية. وبدأ بالكلام المدير الأقدم بين الاثنين والذي اعتقد الجميع بأحقيته في المنصب.

انتظر رئيس الفرع الجديد بهدوء، وراقب المسؤولين التنفيذيين وهم يسترخون، حيث كانوا يألفون غرفة الاجتماعات، وترتيب جلوس كل واحد في مقعده المعتاد قرب الطاولة، والصمت المألوف لزميلهم. وفجأة لكن بسلاسة، وقف رئيس الفرع الجديد وقاطع المسؤول التنفيذي بأدب. وبسرعة حوّل اهتمام الجميع ونظر في عيني المدير العام التنفيذي فقط في حين ألقى نظرة شاملة

على من حوله. لم ينظر قط في عيني المسؤول التنفيذي الذي كان يتحدث. حتى في محاولته انتزاع الانتباه الذي كان منصباً عليه. ببساطة، مد رئيس الفرع الجديد ذراعه كشرطي سير على مفترق طرق مزدحم، كما لو أنه أراد القول، «سأنطلق من هذه النقطة». وهكذا كان.

عند انتهاء الاجتماع، لم يتذكر أحد الكثير عن الاستراتيجية أو الرؤية الجديدة، لكنهم استنتجوا جميعاً أن «هذا هو الرجل!».

في حين أن الغريزة تتجاوز القدرة على التمييز بين الحياة والموت، فإن التفكير الغريزي يتولد بالضرورة من الدافع إلى البقاء. وعند إظهار هذا التفكير، فإنه يأتي دائماً ممزوجاً بالإحساس بأن المراهنة هي على أكثر من ذلك بكثير. ويشترك الأسود في مكان العمل بنفس الصورة مع الأسود التي تقود فصائلها في براري أفريقيا. إنهم يقدمون الحماية، ويأكلون، وينشئون مؤسسة على شاكلتهم، ويبعثون الخوف والاحترام في الآخرين.

العمل مع المفكرين الغريزيين

من المثير العمل مع ولصالح المفكرين الغريزيين. تسّهل عليهم العمل معك ـ حتى لو كنت أصلاً تعمل أمامهم. عليك أن تدرك خصائصهم واحتياجاتهم الغريزية، وأن تعلم إلى أين يمضون، وكن الشخص الذي يساعدهم على الاستعداد مسبقاً بحيث يستطيعون العمل بغريزية ونجاح. كن مصدراً قيماً للمعلومات والخبرات التي يدمجها الأسد في فكره وسلوكه الغريزي، لكن قم بذلك بطريقة تتلاءم مع الأبعاد الأربعة للتفكير الغريزي والقيادة الغريزية.

كمفكرين متعددي الأبعاد، لدى الأسود القدرة على معالجة عدد من المناظير المترابطة والعلاقات المتداخلة بين الأشخاص، والمعلومات، والأحداث. كن واضحاً ومنظماً عندما تقدم شيئاً ما لهم، لكن لا تكن ذا بعد أحادي. يمكنك أن تضمّن مناظير أشخاص آخرين قد يحترمون آراءهم أو يريدون أن يفكروا فيها، ولا تكن مملاً.

كمتعلمين تكيفيين، يكونون مهتمين بشدة في وقع التغيير عليهم وغالباً ما يهتمون في كيفية استعمال التغيير لصالحهم. كن مباشراً فيما يتعلق باحتمال التغيير، والعوامل التي تعتقد أنها حاسمة، والفرص والاستعدادات المسبقة التي يجب إجراؤها.

ثم كن مستعداً لمساعدتهم في الإعداد مسبقاً بحيث يتمكنون من العمل بشكل غريزي وسيستوعبون المعلومات الجديدة وهم يتحركون في نفس الوقت.

من وجهة نظرهم، فإن جزءاً من كل شيء يتعلمونه سيتم تقييمه واستخلاصه ربما لمعناه وتطبيقاته الذاتية والغريزية. إن كيفية بحثهم واكتشافهم لهذه المعلومات قد تكون أكثر دلالة على كيفية مساعدتك في إعلامهم وتحضيرهم من العديد من الخصائص الأخرى المتعلقة بتغذيتهم والعناية بهم.

وكأشخاص يركزون على الفعل فإنهم لا يخشون القيام بالأشياء، وفي حين أن لديهم إحساسهم الخاص بالمخاطرة والذي يتعلق بموقعهم ومكانتهم كأسود، فإنهم يميلون إلى التعلم عن طريق الفعل، وحيث أنهم لا يقضون الوقت في تحليل عمليات تعلمهم، فعند العمل معهم يكون من غير المنتج أن تقضي الوقت في شرح طريقة قيامك بعمل ما، أو طريقة قيامهم بعمل ما. بدلاً من ذلك اجعلهم يقومون بالعمل بالسرعة الممكنة. إذا كان ثمة دور يمكن أن يلعبوه من وجهة استراتيجية أو تنفيذية، حوّل هذا الدور إلى خطوات فعلية يشاركون فيها. إنهم أكثر استعداداً للمخاطرة في العديد من الحالات لأنهم يعرفون أنهم بغرز أسنانهم في شيء ما فإنهم سيتعلمون، حتى لو لم يعتبر ذلك نجاحاً. لا تطعم أسداً بملعقة، فإنه سيفقد الاهتمام بسرعة. كما اكتشف أحد الأشخاص بعد أن أرسل بريداً إلكترونياً لمديره يحتوي مذكرة ببعض المعلومات التوجيهية حول قضية معينة. «المسألة لم تكمن في عبقرية الفكرة بل حقيقة أنني أرسلتها إليه أولاً، وفي الوقت المناسب كي يتبناها ويجعلها فكرته». عليك أحياناً، أن تعطيهم الفرصة للقيام بذلك. إذا كنت تستطيع ذلك، تجنب الدوران حول الموضوع ومحاولة الخروج باستجابة.

كأشخاص ينبغي عليهم أن يظهروا سرعتهم وقوتهم الغريزية بشكل مباشر، من الضروري أن يقتنص الأسود الفرص، دون أن يسيئوا استعمالها، لإظهار تفكيرهم الغريزي علناً. هذا يعني على المستوى الداخلي أن يظهروه بين الأشخاص الذين يعتبرونهم الأشخاص التنفيذيين أو المسؤولين، وعلى المستوى الخارجي والأكثر علناً، وحتى بين الأسود الآخرين. الأمر المهم الذي يجب تذكره ـ خصوصاً إذا كنت تتعامل مع أسد راض، ومنعزل، أو يفتقر للعلنية في دوره ـ هو الأهمية الاجتماعية للتفكير الغريزي والقيادة الغريزية. إن قيمة الأسود الذين يقعون في هذه الفئة لا تكمن في انتصار عقل لامع أو بدهي، بل درجة وطريقة تعلم الآخرين أن ينظروا إليهم. وهذا قد ينشأ عن الطريقة التي يديرون بها اجتماعاً حيث يغادر الآخرين قائلين «تعجبني طريقة تفكيره» أو رؤية شخص في موقع يتعلق بالشأن العام والاستنتاج «أنا أثق بهذا الشخص».

أساليب التعلم المختلفة تتطلب الصبر والتكيف

كان هناك رؤساء للولايات المتحدة يفضلون أن تنقل إليهم المعلومات عبر الفيديو. واشتهر آخرون بالسهر لساعة متأخرة يراجعون الوثائق في المكتب البيضوي والاتصال بوزرائهم عند منتصف الليل طلباً لجواب على سؤال، والأمثلة موجودة وعلى نطاق واسع أيضاً في أمكنة أخرى.

على سبيل المثال، كان أحد المدراء العامين التنفيذيين يعمل ويجتمع مع مساعديه في مكتبه على طريقة «تيار الوعي» مستعملاً هؤلاء كعلامات تنقيط لأفكاره. أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار علق قائلاً: «كنا نشعر وكأننا فواصل في يومه». إلاّ أن مسؤولاً آخر عرف كيف يقطع سلسلة الأفكار هذه. كانت تقنية مفاجئة لكنها آتت ثمارها. كان المدير العام التنفيذي لا يمانع في دخول مساعديه وخروجهم من مكتبه. ذات يوم دخل المدير إلى مكتب المدير العام التنفيذي، وبدلاً من أن يقاطعه، كتب رقماً على اللوح الأبيض الذي يحتفظ به المدير العام

وخرج. بعد بعض الوقت اتصل الأخير بالمدير وطلب إليه الحضور. عندما جلس المدير، استرخى المدير العام التنفيذي في مقعده وقال: «حسن، قل لي لماذا علي أن أعرف ذلك». وقد أصبح هذا جزءاً مهماً وفعالاً من أدوات تواصلهم.

أما مديرة مؤسسة أخرى فقد كانت تحكم على قيمة المعلومات التي تتلقاها طبقاً لوزنها. كانت اجتماعاتها التنفيذية صباح كل اثنين في الوقت الذي كانت تتغذى فيه على المعلومات. يروي أحد مساعديها:

كانت المديرة تعتقد أنه من حقها أن تعرف وأن مهمتها هي أن تفهم أية معلومات توجه سير المؤسسة. وكانت عيناها تلمعان وهي تفتتح الاجتماع قائلة: «ماذا لديكم لي اليوم»؟ كانت تدقق في كل شيء، وكان من المذهل أن ترى ما بإمكانها فعله بما تعطيه لها، لكن ذلك كان مرهقاً للكثيرين.

عندما تنظر في أسلوب الأشخاص الذين تعمل معهم، تذكر كيف يفكرون، ما هي نقاط قوتهم ونزعاتهم الغريزية، وقدرتهم على الاستفادة مما تقدمه لهم. هل هو ما قصدته؟ وكيف تعتقد أن بإمكانهم توسيع المواد التي تقدمها لهم واستخلاص الأشياء منها، وما إذا كانوا يتوقعون ذلك أم لا، وهل يحتاجون لمزيد من المساعدة بعد أن يفعلوا ذلك.

إن إدراك أن الخصائص الغريزية للأسود في مكان العمل تشكل جزءاً مهماً من فرادتهم يمثل خطوة أساسية. الآن وبعد أن فهمت ذلك، دعنا نكتشف كيف يضعهم ذلك على قمة سلسلة الغذاء وما يعنيه ذلك لمروضي الأسود في مكان العمل.



حكاية الأسد

فريسة، عدو، أو متجاهل

- حدد الأشخاص الذين يعتبرهم الأسود فريسة أو عدواً أو متجاهلين.
- اعترف بكيف يُنظر إليك وكيف تريد أن ينظر إليك.
- حدد الأشخاص الذين يعتبرون في فئة أخرى، كجزء من قطيع الأسود والدور الذي يعلبونه.

حواس الأسد الأربع

السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء.

- صف حواس الأسد الأربع في الأسود الذين تعمل معهم بشكل وثيق.
- حدد كيف يقيّمها آخرون باستعمال حواس الأسد الأربع.

الهوية الغريزية

- ***التفكير الغريزي والقيادة الغريزية.*** ساعد الأسود كي يستعدوا مسبقاً بحيث يمكنهم استعمال تفكيرهم الغريزي بشكل أكثر فعالية.

■ ***التفكير متعدد الأبعاد.*** كن دائماً قادراً على مناقشة القضايا ومقاربتها بتقديم عدة أفكار ومناظير وحتى مقاربات متعارضة. إلاّ أنه من المهم تجنب أن تكون مصدراً للاختلاط والتشويش بقدر ما هو مهم أنّ ألاّ تكون أحادي البعد. إذا فعلت ذلك، فأنت تخاطر بخسارة انتباههم وثقتهم.

- ***التعلّم التكيفي.*** عامل التغيير كفرصة تمكّن الأسود من عرض تفكيرهم الغريزي. إلاّ أنهم إذا كانوا غير مستعدين لحدوث التغيير، فإنهم يعتبرونه مفاجأة غير مبررة وفرصة ضائعة للمحافظة على حضورهم كأسود، أو حتى اقتناص مكسب في وضع جديد. وذلك سيطلق غضبهم وعدم ثقتهم.
- ***التركيز على الفعل. تذكّر أن الفعل يعني التعلّم عن طريق الفعل.*** لا تضع كثيراً من الوقت في وصف العملية سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة لنفسك. حتى عندما تعملون معاً على خطة، أدخلهم في الفعل أولاً، ثم قم بتغطية تفاصيل ما سيقومون به والنتائج المرجوة. لا تتردد في إعطائهم الفرص للتعلّم عن طريق الفعل، سواء بغرز أنيابهم في موضوع في اجتماع، أو نقاش، أو لقاء أشخاص جدد، أو في قيادة مشروع أو قضية.
- ***إظهار القوة والسرعة الحدسية والغريزية بشكل مباشر.*** «يحتاج الآخرون لرؤية ما يحدث ليصدقونه». يحتاج الناس لرؤية الأسد موسوماً على صدر هذا الشخص، حدد الدور والسياق المحددان اللذان عليهم أن يظهروا فيهما قوتهم الحدسية والغريزية بطريقة مباشرة لترسيخ مصداقيتهم مع الآخرين داخلياً، لاكتساب الاحترام لطريقة تفكيرهم، وخارجياً بحيث يرى الآخرون قائداً حقيقياً يستحق أن يُتبع.

3



قمة سلسلة الغذاء

أسرار المروضين

يتربع الأسد على قمة سلسلة الغذاء، وبالتالي فهو لا يخاف شيئاً. للأسد عقلية «القط الكبير»

كلما ارتفع موقع الأشخاص في سلسلة الغذاء في العمل، كلما كان هناك مزيد من الفرص لاستعمال المواهب والقدرات الغريزية. في الواقع فإن الأشخاص الذين يوظفون القادة يبحثون عن تلك الخاصية. حتى ولو بشكل لا شعوري. هل يظهر ذلك في التوصيف الوظيفي؟ لا. هل يظهر ذلك على السيرة الذاتية؟ لا. إنها شيء واضح لكنها لا تظهر بشكل فج. إنها كيمياء.

إن المكونات الجوهرية للسلوك الغريزي عند القادة والمدراء ــ التفكير المتعدد الأبعاد، والتعلّم التكيفي، والتركيز على الفعل، وإظهار السرعة والقوة بشكل مباشر ـ تشكل الخصائص المميزة للأشخاص الذين يرتقون إلى أعلى السلم الوظيفي. إنها أوراق اعتمادهم للانضمام إلى الأسود الآخرين في الهرم المؤسسي. إن قدرة هؤلاء الناس على التصرف بشكل غريزي بين الأسود الآخرين هي بالفعل ما يؤهلهم للحصول على مناصبهم، خصوصاً إذا قدموا أنفسهم كأسود لكن دون أن يتحدوا تراتيبة الأسود. في بعض الحالات، تكون «كافة الأشياء الأخرى» غير متساوية ـ المهارات، أو الخبرة، أو السجل المهني للشخص ـ رغم ذلك يحصل هذا الشخص على الوظيفة. ما الذي حدث؟ إن الأسود

الذين يجرون المقابلات ويشرفون على التوظيف يشعرون من خلال الاجتماعات ومن خلال التوصيات التي يكتبها آخرون «أسود آخرون» بأن هذا الشخص هو «واحد منا» وهذا يمثل أحياناً نتيجة جيدة، وأحياناً نتيجة غير جيدة.

الطبيعة مقابل الثقافة

> **أسرار المروضين**
>
> *إنك بحاجة إلى الثقة بالنفس في امتلاك الخصائص والسلوك وليس الثقة بقدرتك في السيطرة على الأسد*

إن كون الخصائص الغريزية شرط رئيسي للتربع على قمة سلسلة الغذاء هو جزء فقط من المعادلة. هناك أيضاً الأحجية المتمثلة في المقابلة بين الطبيعة والثقافة. إن المواقع في قمة سلسلة الغذاء تستنهض خصائص الأسود في الناس. إننا نرى ذلك أحياناً في أشخاص قد لا ننظر إليهم على أنهم أسود في مكان العمل، إلا أن ترقية قد يحصلون عليها في سلسلة الغذاء قد تنفخ ناراً جديدة فيهم. في الواقع، وفي العديد من الحالات، وبداية بالمسؤولين التنفيذيين في الشركات والمؤسسات المختلفة وانتهاء بالمرشحين للرئاسة الأميركية، نريد أن نضمن أن المنصب سيحولهم إلى أسود عندما تكون هناك أمس الحاجة لذلك.

يسعى الأسود في مكان العمل لتسلم المناصب التي تدفعهم إلى قمة سلسلة الغذاء لأنهم يريدون الفرصة لاستعمال قواهم ومعارفهم وقدرتهم على العمل بشكل غريزي. إن قدراتهم الغريزية جزء من شخصيتهم وهم يعرفون ذلك. إنهم يعرفون أن هذه القدرات تجعلهم متفردين وتحقق هويتهم. وبالتالي فهم يتطلعون إلى الانخراط في عملهم بكل جوارحهم. إنهم يحسون بامتلاك المنصب ويستغرقون فيه، وهو أيضاً يتحول ويصبح متطابقاً مع شخصياتهم.

القادة والمفكرون الغريزيون يدركون أن وجودهم على قمة سلسلة الغذاء يمكّنهم من أن يكونوا أسوداً، وأن يعملوا بشكل غريزي، وإلى درجة يُعترف بها وتكافأ على أنها موهبة. إنهم يسعون لاكتساب الحرية لما يعتقدونه ضرورياً بشكل غريزي. وهذه المعرفة هي شيء يحملونه إلى وظيفتهم سلفاً وتشكل مجموعة من

الأفعال التي تطورت في سياق آخر وأصبحت جزءاً من شخصيتهم. حتى في الحالات التي يتم فيها تعيين مسؤول في قمة سلسلة الغذاء لتنفيذ عمل ما أو لرفع عبء ثقيل، فإن الأسود الذين يعينون لهذه الغاية يكونون بحاجة للحرية الإبداعية للقيام بالأشياء بالطريقة التي يرونها ضرورية. وليس من قبيل المصادفة أن نرى عناوين في الدوريات المتخصصة بالأعمال مثل "المسؤولون التنفيذيون الناجحون يخلقون فرصهم بأنفسهم مالذي تعلمناه عما يدفع هؤلاء الأشخاص؟ يقوم الأسود في مكان العمل بالتفاوض بشأن مملكتهم ونفوذهم وسلطتهم. إنهم يخلقون الفرص جزئياً لأن هذا يعطيهم الفرصة لتحقيق الذات واستعمال شخصيتهم المهنية. وبصرف النظر عن المهنة، فإن الشخصية هي التي تعطيهم هويتهم في مهنتهم. وسواء طلب إليهم ذلك أم لا، فإن ذلك يتمحور حول سؤال مركزي رئيسي «هل لدي الحرية للتصرف بشكل غريزي، وإذا كان الأمر كذلك، فلأي حد»؟.

يتمتع الأسد على قمة سلسلة الغذاء «بذهنية القط الكبير» وليس عليه أن يخشى شيئاً. وتتضح «ذهنية القط الكبير» في ثقته بقدرته وحريته في أن يتمتع بالحسم الغريزي والذي يشكل شرطاً وليس امتيازاً يتصل بالعمل. وبالنسبة للأسود الكبار والجيدين، فإنها أيضاً مسؤولية عليهم استعمالها بالشكل المناسب. إن الغريزة تكمل الخصائص الشخصية الأخرى والخبرات ونقاط القوة الأخرى.

يمثل التفكير الغريزي إحدى الخصائص المهمة والمميزة للأسود كصنف مختلف من المخلوقات. كما لاحظ أحد مروضي الأسود، «إن علم وفن ترويض الأسود يدور في المحصلة حول خصائصهم كجنس مختلف من المخلوقات».

أسرار المروضين

يقبل مروضو الأسود بالخصائص الموروثة في شخصيتهم، لكن ليس بشكل أعمى

يدرس المروضون الخصائص الكامنة للأسود، ويزنون في نفس الوقت الأسلوب الفردي للأسد، ويستعلمون هذه المعرفة لتلبية رغبات الأسد كي ينتقل إلى الخطوة التالية. يقومون بتطوير معارفهم حول كيفية فعل وتفاعل الأسد مع الأسود الآخرين ومع الناس.

لنفكر في كيف يمكن لفهمنا لخاصية التفكير الغريزي عند الأسود أن يساعدنا في تلبية احتياجات الأسد ونقلنا إلى الخطوات التالية في عملنا معاً بشكل أكثر فعالية.

الأسد يحدد مملكته

أسرار المروضين

يستطيع الأسد أن يركض مئة متر في ثلاث ثوان ـ عندما يكون في قفص مساحته ثلاثة عشر متراً، يمكنه أن يطرحك أرضاً قبل أن تستطيع أن تقول آه!

تمثل بدائية القدرات الغريزية عند الأسود تناقضاً مهماً يفسر حاجة الأسود الجيدين في مكان العمل للمروضين. يقوم الأسود بتحديد مملكتهم، أما مهمتك فتتمثل في توفير البيئة الملائمة لهم كي يكونوا فعالين، ويشعروا بالأمان، ويؤدون بشكل جيد. وهذا يتضمن مسح وتفسير العالم من حول الأسد، وحتى تشغيل رادار الأسد المزدوج والذي يعمل على «الفريسة، والعدو، والمتجاهَل» من جهة وحواس الأسد الأربع المتمثلة في السيطرة، والملكة، والبقاء، من جهة أخرى. وفي سائر الأوقات يتمحور اهتمام الأشخاص الأسود حول المحفزات والمتغيرات التي يعتبرونها ذات معنى. على الآخرين من حولهم توفير المعارف المؤسسية، ووصفاً واضحاً للوضع الراهن والوضع الفعلي للأشياء، لأن الأسود في مكان العمل يركزون أكثر على كيف «ينبغي» للعالم الخارجي أن يبدو.

يتضمن دور المروض معرفة الوقت الأكثر ملاءمة لإظهار التفكير والسلوك الغريزي للأسد. في بعض الأحيان قد لا يكون ملائماً إظهار ذلك السلوك، ومهمتك هي أن تقول ذلك بصراحة لكن باحترام. لا تنسَ أنه رغم أن العرض المباشر للسرعة والقوة في دائرة التفكير والسلوك الغريزي هو الذي يقنع الآخرين، فإن هذا السلوك هو علني وواضح بطبيعته. يمكن لذلك أن يؤدي إلى تبعات قد يتوجب عليك أخذها في الحسبان. عندما يتصرف المدير العام التنفيذي، فإن ذلك

يشكل حدثاً يختص به أكثر بكثير مما لو قام بذلك التصرف شخص أقل شهرة وأهمية. هناك حاجة أحياناً لذلك التأكيد الكبير، لكن في أحيان أخرى لا يكون ثمة حاجة لذلك. عليك أن تعرف متى تبقي الأسد في قفصه!

في سياق تقييم نقاط قوة الأسد الغريزية، فإنك ستبدأ بادراك نقاط الضعف والدور الصعب الذي يترتب على ذلك. متى يتوجب عليك اتخاذ خطوات للحد من هذا السلوك أو تخفيف حدته؟ قد يكون هناك أوقات عندما يمكن أو يجب القيام بذلك. إلا أنه، وكما في حالة الترويض الفعلي للأسود، يمكن لذلك أن يكون خطراً للغاية. أحياناً، وعندما يكون ذلك السلوك صارخاً، فإن رد الفعل قد يكون أكثر حدة وخطورة. يتوجب على المروض أحياناً أن يتغاضى عن نقاط ضعف الأسد. وفي أحيان أخرى، يجب التعامل مع هذه الخصائص ـ عاجلاً لا آجلاً.

المروض يوفر البيئة

> **أسرار المروضين**
>
> *يجب أن تكون الحركات سريعة وواثقة، وهذا شيء ينبغي تذكره*

يمكن أن يكون لدوافع الأسد الغريزية نفوذاً قوياً على الجميع. إلاّ أن ذلك قد لا يظهر بالشكل الذي تتوقعه، ولعدد من الأسباب لا يمكنك أن تجلس وتنتظر الأوامر. الأسود في مكان العمل مبادرون ويريدون من الآخرين أن يكونوا مبادرين أيضاً. في مجمل الأحوال، فإن مزيجاً من مساعدتك الشخصية وقدرتك على تسهيل إحداث قدر أكبر من الجاهزية المؤسسية هو الذي يهمهم.

تكمن مهمتك في توفير بيئة يشعر الأسود فيها بالراحة للعمل. وكما وصف أحد المدراء التنفيذيين دور الأشخاص الذين يعملون معه بشكل وثيق، «أنا بحاجة لأشخاص يمكنهم توفير أوضاع تمكن القيادة من تلمس طريقها وألاّ تشعر بالتهديد في مضيها إلى ذلك الهدف». حتى الأسود أنفسهم يدركون بأنه كلما زاد عدد المرات التي يكونون فيها على صواب، كلما أصبح مجال نشاطهم أكثر أمنا وكلما أصبح موقعهم في مأمن أيضاً. المروض يساعدهم

على البناء على قدراتهم الغريزية، والتكيف بنجاح، وإيجاد نقاط قوة جديدة لعرضها. أنت، كمروض الأسود الحقيقي، تقوم ببناء الثقة، وتشكل قادة لا تابعين، وتقف جانباً عندما يندفعون وسط دائرة النار. *أنت دائماً تقوم دائماً بتقديم الأسد وليس العكس.*

راقب رئيسك وهو يعمل. راقب نقاط قوته وضعفه. أسأل نفسك عن خصائص رئيسك الغريزية ـ الايجابية منها والسلبية. طبّق حواس الأسد الأربع على المستويين الكلي والجزئي، بما في ذلك الأشياء التي ينجذب إليها رئيسك شخصياً وغريزياً، وفي نفس الوقت كن مستعداً للإجابة على بعض الأسئلة الأصعب. عند الضرورة، وعندما يكون ذلك مفيداً وملائماً، أطلب من المعنيين الآخرين أن يقدموا بعض الأجوبة المفيدة. يتمكن مروضو الأسود في المكتب من بعث الحياة في قوى الأسد الغريزية عند قيامهم بممهم وظيفتهم وذلك بالقيام بما يلي:

- *استعمال التفكير متعدد الأبعاد*. قدم لهم المعلومات، والتحديثات، والمعلومات الاستخبارية التي يهتمون بها.
- *التعلّم التكيفي*. ساعدهم في الاستمرار في التعلّم، والتكيف، والإعداد بشكل مسبق بحيث يستطيعون العمل بشكل غريزي بدرجة أكبر ويستجيبون بشكل أكثر فعالية. امنحهم الحرية في استعمال ذكائهم التكيفي.
- *التركيز على الفعل*. حدد، واقترح، وقُد، ووفر الفرص كي يشاركوا، ويشعروا، ويتحسسوا ويغرزوا أنيابهم. وفر لهم الفرص «ليفعلوا» شيئاً كطريقة يقومون من خلالها بالتعلّم والتدرب ـ من مقابلة الناس إلى النظر في قضية أو مشكلة. حتى مجرد اجتماع حول قضية يمكن أن يكون طريقة كي يتعلموا وهم يفعلون.

- *إظهار سلوكهم بشكل مباشر*. وفر لهم الفرص لإظهار قواهم الغريزية مباشرة، وجعلها واضحة للآخرين، وخصوصاً الآخرين الذي يريد الأسد أن يرونه. عليك أن تعرف من هم هؤلاء الناس أو ما هي تلك الحالات.

فكر في البيئة

ما هي بعض ظروف البيئة؟ بالنسبة للأسود في مكان العمل، تشكل البيئة التي توفر لهم فرصاً تمكنهم من العمل بشكل غريزي أمراً مهماً للغاية. تذكر أن كون المرء أسداً في مكان العمل هو أمر شخصي. إنهم يختارون مناصبهم كي يعملوا طبقاً لاهتماماتهم وقدراتهم الشخصية، ويقيسون النجاح طبقاً لمعاييرهم. في كثير من الأحيان، يفكرون في مؤسساتهم وفي العالم الذي يعملون فيه كمسرح يكون الأسد عليه وكأرض يحكمونها.

قد يكون الأهم من ذلك هو كيفية رؤيتهم لوظائف الآخرين من حولهم. وهذا ينعكس في المسؤوليات أو الواجبات، أو الإجراءات التي يكونون مستعدين للقيام بها، وتلك التي يختارون ألاّ يعالجونها، وتلك التي يريدون من الآخرين أن يؤدونها. وكما أكدنا، فإن أحد أسرار نجاح المفكرين والقادة الغريزيين هو أنهم يستعدون مسبقاً كي يكونوا ناجحين. إنهم كثيراً ما يستعملون الأشخاص والمؤسسات من حولهم لتحقيق تلك الحالة من الاستعداد الشخصي.

يقوم القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب بالقيادة وإصدار الأوامر، وكثيراً ما يطلبون من الأشخاص المحيطين بهم أن يساعدوهم على الانجاز. ويذهب أفضل الرؤساء في العمل خطوة متقدمة حيث يحثون العاملين معهم باستمرار ـ من خلال التوقعات، والاستراتيجية، والقيادة ـ ليس فقط لدعم رؤسائهم بل لإنجاز مستوى رفيع من الجاهزية المؤسسية. فكّر في عدد الأشخاص والوظائف المخصصة لهذين المجالين من الأنشطة في المكان الذي تعمل فيه.

وهكذا، فقبل أن تستطيع أن تحدد بدقة كيف يتعلم الأسود، ومعرفة نوعية المعلومات التي يحتاجونها، وتواصل معهم بشكل فعال: عليك أن تكون قادراً على جسر الفجوة بين اجتذاب الاهتمام واستعماله. عليك أن تعرف كيف تستحوذ على اهتمامهم وكيفية محافظتك على هذا الاهتمام وأن تكون قادراً على القيام بذلك مع الشخص الأسد عند الطلب.

كما سنرى، فإن ذلك يمثل إحدى الخطوات الأولى في الترويض الفعلي للأسود على منصة. بدلاً من إعطاء الانطباع بأن الأسود أكبر حجماً وأكثر مناعة على أي انكسار، فإنها طريقة المروض في تلبية حاجة الأسد البدائية إلى الهيمنة والشعور بالأمان في ذلك الموقع. عند ذلك، وعندها فقط، يبدأ الأسد بالانتباه.

إذا لم تكن البيئة ملائمة، فإن الأسود في العمل يمكن أن يتجنبوا حالات يرى فيها الآخرون ملاءمة تامة بين غرائز الأسد وفعاليته والفرص الجديدة. وهذا لا يوجد فقط في وزن المبادرات، والقرارات، والإجراءات، بل في التحالفات، والعلاقات، والمسؤوليات، بما في ذلك بعض الحالات التي يفترض الجميع بأن من مهمات الأسد معالجتها. وقد يكون ذلك محيراً للأشخاص من حولهم.

الأسد...

في القصة التالية، يستلم مجموعة من الموظفين نتائج غير متوقعة لمقترح قدموه لمسؤول تنفيذي رفيع المستوى في مؤسستهم، لكنهم يتعلمون شيئاً في ذلك السياق عن خصائص الأسود في مكان العمل.

فرصة غريزية تطرق الباب

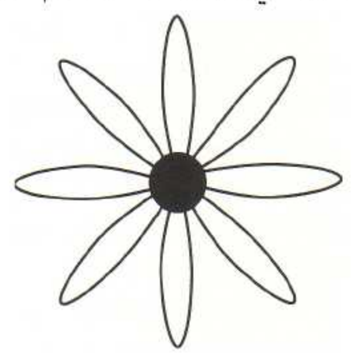
يُعرف رئيس أحد مراكز الأبحاث الكبيرة بقدرته على تركيز اهتمام المشرّعين وغيرهم من القادة على الالتزامات المستقبلية المترتبة على الحكومة للمجتمع والعالم في أزمنة متغيرة. يتم إعداد خطاب لإلقائه أمام القادة في واشنطن. وفي سياق عملية التحضير، يقترح مساعدوه استعمال الخطاب لاجتذاب جمهور أوسع من المشرعين والقادة الذين يتخذون القرارات حول البرامج والإنفاق، إضافة إلى الناس خارج واشنطن والذين سيكونون أول من يشعر بتأثير تلك السياسات.

يرى كبار مساعديه في الخطاب فرصة لتوسيع مجال نشاطه وفي نفس الوقت منع بعض المشكلات التي يصعب حلها حالما تبدأ بالتفاقم. غير أن رد فعل الرئيس على اقتراح مساعديه لا يتجاوز عدداً من الخطوط الحمراء على الأسماء الجديدة التي أضافوها إلى قائمة المدعوين.

لماذا يرفض هذا القائد الخروج من دائرة نشاطه الأساسية، كما كان يأمل مساعدوه؟ يمكن للمقارنة مع الأسود في الغابة، وخصوصاً انشغالهم الجسدي واستعمالهم للمكان، أن تقدم بعض التبصرات القيمة. إن الأمر كما لو أننا نراقب أنفسنا نعمل في حالة بدائية. الأسود في البرية، خصوصاً الذكور التي تقود القطيع، تعرف عن كثب كل هضبة وكل معلم من معالم الأرض التي يحكمونها. تأتي هذه المعرفة من تركيز وقتهم وحركتهم على جزء محدد من المنطقة، مستعملين أدوات أخرى مثل زئيرهم الذي يتردد صداه أو أسود أخرى في القطيع لتأسيس وتأمين حدود أوسع للأراضي التي يسيطرون عليها.

إنهم يعرفون المنطقة الأصغر بشكل ممتاز بحيث يمكنهم أن يستجيبوا جسدياً للتهديدات، ويحافظوا على موقعهم دون تردد. إنهم يعرفون الأرض، ويعرفون حرفياً من أي جهة تهب الريح في أي لحظة لمعرفة تحركات

الأصدقاء والأعداء. تشير الدراسات إلى أن نمط انتقال الأسود الذكور يكون على شكل زهرة الأقحوان. إنهم يبقون مركز مقاطعتهم في قلب تركيزهم وإحساسهم بالأمان، وينطلقون في جولات قصيرة ثم يعودون إلى المركز.



هل يبدو هذا مألوفاً؟ إذا نظرنا إلى القادة والرؤساء في العمل، فإننا غالباً ما نرى أنماطاً محددة بعناية للتحركات والعلاقات، وممرات اهترأت من كثرة التردد عليها للوصول إلى أماكن، وحتى مناطق محددة لنشاطات محددة. يمتلك الأسود في مكان العمل إحساسا قوياً جداً بمجال سيطرتهم. إنها طبوغرافيا مطبوعة في أذهانهم.

إن نمط زهرة الأقحوان هو استراتيجيتهم للدفاع عن موقعهم. لكنه أيضاً، في أذهانهم، استراتيجية ضد العزلة. قد يبدو ذلك بسيطاً، لكنه درس من الأسود في الغابة: يجب أن تعرف المكان المحيط بك وكل من يسكنه. إذا كان سكانه بعيدون جداً فلن يكون بوسعك أن تفعل أي شيء حيالهم على أي حال. إن القادة الذين لا يلتزمون بهذا الدرس هم أول من يسقط.

يظهر نموذج زهرة الأقحوان كثافة وتردد نمط التفاعل مع الأشخاص الموجودين في المحيط المباشر للأسد والذين يمكن أن يقدموا المعلومات أو المساعدة. وهذا يمكن أن يتضمن الأشخاص داخل وخارج المؤسسة. كثيراً ما يشعر المروضون في المكتب بالحيرة حيال هذا السلوك ويعتقدون أن عليهم إبعاد الأسد عن هذا النمط. بدلاً من ذلك، عليهم أن يتأكدوا من أن نمط زهرة الأقحوان يضم الأشخاص الملائمين، وأن يوسعوه ويعدلوه عندما لا يكون كذلك.

لكن لنفترض أنه ليس هناك نمط الزهرة هذا، أو أنه صغير جداً ـ ربما بضع بتلات من النموذج. قد يكون ذلك علامة إما على العزلة المفرطة أو العكس تماماً ـ رئيس يجول في كافة أنحاء المقاطعة. قد يحتاج الرئيس الجوال إلى المساعدة من المروض كي يشعر بالأمان في موقعه ويتعلم الاستعمال الفعال للموارد ولوجوده في المكتب. هل هناك افتقار للموارد؟ هل وسائل تثبيت ذلك الحضور غير متوفرة؟ إذا كان عالمهم الرئيسي هو فعلاً خارج المؤسسة، يمكنك أن تساعدهم ـ في أن يكون أكثر فعالية كأسد بضمان أن يكون هناك أشخاص من داخل المؤسسة في نمط الزهرة.

الواقع، والحدود، والأخطار

> **أسرار المروضين**
>
> *مع الأسود لا يمكن لشيء أن يكون مضموناً!*

كما قلنا منذ البداية، لا يمكن للأسود أن تكون وديعة. وهذا ينطبق بنفس القدر على القادة والرؤساء في العمل والزبائن الآخرين ذوي المراس الصعب ممن نواجههم كل يوم. هناك دائماً حالات معينة غير قابلة للتفاوض عليك أن تكون مستعداً لقبولها والتعامل معها. في حين أن العديد من خصائصها الغامضة يمكن أن تقدم تبصرات إلى كيفية العمل بشكل أكثر فعالية مع الأسود، فإن خصائص أخرى تشكل تحدياً. على سبيل المثال، بقدر أهمية التفكير الغريزي والقدرات الغريزية للأسود، فإنها قد تشكل قيوداً أيضاً.

نقاط القوة الغريزية الفردية يمكن أيضاً أن تكون نقاط ضعف. يستطيع المفكرون الغريزيون أن يستنبطوا المعلومات من العديد من المصادر والاتجاهات في نفس الوقت. غير أن بعض الناس لديهم القدرة على إيجاد المعلومات أو البحث عنها دون أن تكون لديهم القدرة على تنظيمها ـ من الماضي والحاضر وربما إحساس بالمستقبل ـ تدور في أذهانهم لتتركز وتخرج على شكل قرار جيد التوقيت. قد يتمتعون بقدرة على التفكير والتبصر أكثر مما هو ضروري للوصول إلى الجواب الصحيح. تماماً كما في حال الترويض الفعلي، فإن الأسود في

مكان العمل بحاجة لأشخاص حولهم يعرفون نقاط قوتهم وضعفهم، ويساعدونهم على الإعداد مسبقاً، والتركيز وتوجيه طاقاتهم بحيث يتمكنون من القفز من خلال دائرة النار دون مساعدة ظاهرة.

قد يكون لدى آخرين الأفكار الملائمة والفهم الملائم غير أنهم لا يستطيعون تنظيم أنفسهم لعرض قوتهم بشكل مقنع للآخرين. فيما يمكن لآخرين أن يكونوا مجرد عرض دون أي محتوى.

القيادة الغريزية التي تكون فعالة في الأزمات يمكن أن تولد مناخاً للأزمات. بعض الأسود قادة جيدون في الأزمات. غير أن ما من مؤسسة أو حالة حية يمكن أن تبقى مستقرة وناجحة في حالة الأزمة المستمرة. ثمة أشخاص يتخصصون في قيادة المؤسسات خلال الأزمات (كالمختصين في إعادة هيكلة الشركات)، وآخرون يكونون أفضل كقادة عامين في الإدارة والعمليات اليومية في المؤسسات المستقرة. إن الاحتياجات والقوى التي تحيط بالحاجة إلى القيادة تجتذب عادة نطاقاً واسعاً من الأشخاص، بما في ذلك أولئك الذين تظهر أفضل غرائزهم في الأزمات. سواء كانوا يعرفون ذلك أم لا، فإن هؤلاء الأشخاص يميلون إلى خلق ذهنية أزمات من حولهم.

ينزع هكذا أشخاص إلى استعمال النزاع والأزمة لحل مشكلة سواء كان ذلك ضرورياً أم لا. وفي بعض الأحيان، تستعمل الأزمة لصرف النظر، لتجنب معالجة مشكلة حقيقية. يبقي هؤلاء جميع من حولهم في وضع متأرجح، وحتى يتقاتلون فيما بينهم. آخرون يخوضون الحرب كي يعرضوا التفكير والسلوك الغريزي الذي نساويه بالقيادة، وهذا يقترب من كونه سلوكاً مباشراً زائفاً. بالطبع فإن أسوأ القادة هم الذين يخلقون أزمة ولا يستطيعون أن يخرجوا أحداً منها أو إنهائها.

إن نفس الغرائز والحدس، وحتى العبقرية التي تقدم فكرة عظيمة يمكن أن تحد من نجاحها وقدرتها على الحياة. قد تكون إحدى أسوأ نقاط الضعف في القيادة هي عدم القدرة على التكيف مع التغيير.

«مـرض المؤسـسـين» هو مـثـال ممتـاز على ذلك. لقـد عـرف عن مـؤسـسـي الشـركات أو المؤسـسـات أنهـم يحكمـون قـبضـتـهم على مـؤسـسـتهم بالاسـتمـرار بالاعتماد على الغرائز التي كانت أساسية في إطلاق المشروع الأصلي، لكن ليس في تطويره. تصبح المقـاربة والأسلوب اللذان اتبعـا في البـداية قـديمـان وغـيـر مـلائمين، والجميع يدرك ذلك باستثناء المؤسس. لم يعد نموذجهم الشخصي هو النموذج المؤسسي، فمن حيث يجلسون لم يتغير شيء.

لقد جلسوا إلى الطاولة أطول مما ينبغي

تقدم الشـركات الجديدة في عصر الإنترنت في وادي السيليكون بعض أحدث الأمثلة لهذه الحـالة. يتمتع بعض الناس بالقـدرة الغـريزية على إطلاق الشـركات، لكنهم لا يـتـمـتـعـون بنفس القـدرة على إدارتهـا. ويمكن للفشـل أن يمضـي بوتيـرة سـريعـة مثله مثل النجاح. أحد المدراء التنفيذيين في وادي السيليكون راقب كل هذا من مكتبـه التنفيـذي الفـاره في قـمـة ثورة الإنتـرنت: عـشـر سنوات، أربع شـركات، عـمليـات إطـلاق، طرح الأسـهم للناس، عمليـات دمج واستـحـواذ، ارتفـاع أسعار الأسهم، انخفاض أسعار الأسهم، انهيار أسعار الأسهم بشكل مريع. هناك حتى شـركة واحـدة نهضت من الركام كأبي الهول. مـاذا كان معيار النجـاح؟ يشـرح نفس المدير التنفيذي أن المسـألة لم تكن تتعلق «بعـبـقـرية الفكرة، بل بـالمدة التي قضاهـا المؤسسون إلى الطاولة. معظمهم يبقى لمدة أطول من اللازم». لقد أطلقوا الأفكار ـ من البسيط إلى المعـقـد ـ لكن ذهلوا من البيـئـات الديناميـة التي كان عليهم أن يعملوا فيها.

إن الطبيـعـة الشـخـصـيـة بالضـرورة لكون المرء أسـداً في مكان العمل يمكن أن تدفع أشـخـاصـاً في مواقع عليـا من سلسلة الغذاء إلى نسيـان أن ثمـة دائمـاً بنيـة دائمة، أو إطاراً، أو مؤسسة تحدد وتعرّف أيضاً أهيمتهم كأسود.

في بعض الأحيـان، وسعيـاً للحصـول على مـزيد من السلطة، يتجـاوز هؤلاء الأشـخـاص ضـرورة أن يكونوا على مـعـرفـة كاملة بالأرض التي يعلمون عليهـا؛ وأن يكونوا واقعيين وصريحين فيما يتعلق بالدعم الذي يحتاجونه من أجل البقاء في

أماكنهم، إضافة إلى اكتشاف التهديدات المحتملة. وهذا مثال جيد أنقذ فيه رئيس مؤسسة نفسه بالكاد من التضحية بكامل حكمه وكل شيء من مملكته ـ كل ذلك باسم منح نفسه المزيد من السيطرة والنفوذ على الوسائل التي كانت القرارات تتخذ فيها في مؤسسته أو على الأقل هذا ما اعتقده.

كرسي مجلس الإدارة المغذى بالطاقة الشمسية

كان رئيس هيئة فيدرالية ناظمة يعمل مع مجلس يتكون من ناظمين وواضعي سياسات آخرين ـ وجميعهم معينين من قبل رئيس الولايات المتحدة وصادق على تعيينهم مجلس الشيوخ. كان الرئيس هو المدير العام التنفيذي، غير أن أي نظام، أو سياسة، أو إجراء كان يجب أن يصوت عليه كافة أعضاء المجلس.

رغم ذلك، شعر رئيس مجلس الإدارة بأنه مقيد ولا يتمكن من إجراء ما اعتبره نقاشات صريحة «وغير مسجلة» مع أعضاء المجلس الآخرين. ورأى أن المذنب في هذه الحالة يتمثل في قوانين «الحكومة المفتوحة»، التي سنها الكونغرس في أعقاب فضيحة ووترغيت. نصت هذه القوانين، بما فيها قانون "الحكومة في ضوء الشمس»، أن تعقد كافة اجتماعات الهيئة علناً. كان بإمكان رئيس المجلس طلب عقد اجتماع مغلق، إلاّ أن ذلك أيضاً كان يتطلب إعلاناً عاماً، ويتطلب حضور كافة أعضاء المجلس.

كان حل رئيس مجلس الإدارة أنه طلب إلى الكونغرس استثناء هيئته من «قانون ضوء الشمس» بحيث يمكنهم عقد «نقاشات عامة للسياسات» دون عقد اجتماع عام أو الإعلان عنه. وتمت إضافة التعديل على «قانون ضوء الشمس» دون جلبة إلى مشروع قانون يتم إعداده في لجنة من لجان الكونغرس. لكن، وخلال أسابيع ودون أي إجراء رسمي فيما يتعلق بمشروع القانون، تمت إزالة التعديل فجأة.

ماذا حدث؟ علم رئيس المجلس أنه إذا أصبح هذا البند جزءاً من القانون، لن يكون بامكانه فقط الاجتماع إلى أعضاء المجلس دون مراقبة من الجمهور أو وسائل الإعلام، بل إن أعضاء المجلس أيضاً يصبحون أحراراً في عقد الاجتماع دون وجوده! وكان اتصاله التالي «بكابيتول هيل» يرجو سحب التعديل من مشروع القانون. لم يكن يدرك أن بقاءه كرئيس لمجلس الإدارة كانت تغذيه الطاقة الشمسية في قانون ضوء الشمس!».

نهاية النقاش

أخيراً، وكما هي خشية كل من يعمل مع أشخاص أقوياء في قمة سلسلة الغذاء، هناك دائماً احتمال أن يتصرفوا بقوة، وبقدر من القوة بحيث أن الشيء الوحيد الذي يمكن للناس أن يقولوه بعد حدوث ذلك هو أن كائنا من كان الشخص الذي تعرض لذلك، فهو لم يتوقع حدوثه.

وهذه قصة لا تنسى رواها مروض الأسود المعروف باسم البرفيسور جورج كيلر ومجموعته، «قتلة الغابة»، والتي كانت في هذه الحالة اسماً على مسمى.

دروس المروضين

«لم يتوقع حدوث ذلك»!

كان أسد اسمه ريغال يتمتع بحضور مهيمن في الحلبة المركزية، غير أن ذلك لم يمنع حيوان بوما في نفس المجموعة من إظهار امتعاضه. عند نهاية كل عرض، ولدى عودة القطط الكبيرة إلى أقفاصها، كان البوما يمر إلى جانب منصة ريغال ويمط نفسه إلى أعلى ويضرب ريغال ضربة خفيفة على ساقه.

استمر ذلك لعدة أسابيع. وكما وصف المروض الوضع قائلاً: «كنت أعلم أن هناك مشكلة حقيقية تتفاقم، لكني لم أجد طريقة لإيقافها. كانت الحيوانات مدربة على مغادرة الحلبة بترتيب معين، ولم يكن بإمكاني إرسال ريغال في البداية لأزيحه من طريق البوما. كنت أخشى التدخل مباشرة بين الحيوانين؟ فإذا صرفت ريغال عن منصته، كان من المؤكد تقريباً أن قتالاً سيندلع».

في النهاية، «قرر ريغال أن ينهي هذا الإزعاج».

هذه المرة، عندما أشرت إلى البوما كي يعود إلى قفصه، كان ريغال مستعداً. في لحظة مروره لكن قبل أن يتاح له الوقت ليمط نفسه إلى أعلى ويضرب على ساق ريغال، انحنى ريغال إلى الأمام، ولوح بيده على شكل مذراة لم أر مثلها في حياتي. ووقعت الضربة على جانب رقبة البوما بقوة فصلت رأسه عن جسده كما لو أنها قطعت بفأس جلاد. *وسقط جسد البوما عند قاعدة منصة الأسد، في حين طار الرأس عبر الحلبة، ليضرب القضبان على الطرف المقابل ويسقط ككرة استهلكت مسارها...*

«كان ريغال لا يزال على مقعده. أشرت إليه ليدخل قفصه، فنزل وسار عبر الدماء التي كانت لا زالت تندفع من جسد البوما، وعاد إلى قفصه. كان موقفه كموقف شخص أدى واجباً ضرورياً رغم أنه غير سار. لقد أزال الإزعاج ولم يكن هناك حاجة لقول المزيد حول الموضوع. عندما عاد إلى الحلبة في العرض القادم، فإنه حتى لم ينظر إلى المكان الذي كان البوما فيه»

ليس المقصود إخافتكم، بل الإشارة إلى الاتجاه الصحيح. في حين أن الحياة عند قمة سلسلة الغذاء تمثل تحديات مهمة وواقعاً غير قابل للتفاوض في السلوك الغريزي للأسود، فإنك كمروض عليك أن تكون على علم بالنطاق الواسع لأنماط سلوكهم وكيفية التعامل مع ذلك. يقوم الأسد بتأسيس مملكته، إلاّ أن المروض والمسؤول عن توفير البيئة الملائمة لعمل الأسود، عليه تحقيق الحد الأقصى من عرض قواهم، وفي نفس الوقت إدارة المخاطر المرتبطة بنقاط ضعفهم المحتملة.



حكاية الأسد

- عليك أن تدرك أن الأسود يعيشون على قمة سلسلة الغذاء ولديهم «ذهنية القط الكبير» كي تفهم نظرتهم إلى أنفسهم وإلى الآخرين.
- تتضمن «ذهنية القط الكبير» الإيمان، حتى اللاشعوري، عند الأسود بأنهم يمتلكون الحرية والبيئة التي يحتاجونها لبعث الحياة في شخصيتهم.
- يقيم الأسود مملكتهم بالحصول على المنصب، غير أن على المروضين أن يؤسسوا بيئة فعالة. وكي تساعد الأسود على النجاح في بيئتهم، عليك تسهيل تحقيق نجاحهم ـ وليس نجاحك أنت ـ وذلك بمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم، واستجماع سرعتهم، وتقديم المعلومات، والعلاقات، والنشاطات والإعداد للاجتماعات.
- ضع مخططاً لحرية وبيئة ونشاطات الأسد والتي تبعث الحياة في شخصيته وتحديد هويته.
- حدد نقاط القوة الغريزية للأسد. حدد المسئوليات التي لا تتناسب مع قوتهم الغريزية أو إمكاناتهم الشخصية.



إظهار إمكاناتك الكامنة في الترويض

> **أسرار المروضين**
> *يتناسب عدد الحوادث مع درجة انتباه المروض*

هل أنت مستعد لاتخاذ خطوة أو خطوتين كمروض أسود؟ هل بإمكانك أن تبدأ بتغيير تصورك وفهمك لنفسك كي تصبح مروضاً ولتتعرف على الأسود من حولك؟ يشكل هذا جزءاً من مقاربة المروض التي يمكن أن تتبناها بسرعة. لا ينبغي عليك أن تخبر أحداً أنك تقوم بذلك. أنه قرارك. كل ما هنالك أنك تضيف بعداً مهنياً آخر إلى طريقة تفكيرك وأنت تقوم بعملك، دون أن تغير طريقة عملك بشكل ظاهر. غير أنك ستجد أن ذلك يغير وظيفتك تبعاً لهذه المقاربة، والاستجابة والنتائج التي تحققها. إنها ليست مسألة لعب أدوار. هذا سيظهر شخصيتك وشخصيات الأشخاص الأسود من حولك.

إن استعارة ترويض الأسود تساعدك لأنها تمكنك من تصوّر ذلك في ذهنك مما يكسبك مسافة فكرية تحتاجها الآن.

كيف تقوم بذلك؟ كما سنرى فإن العديد من دروس وخبرات مروض الأسود تنطبق مباشرة على الخطوات التي نحتاج جميعاً إلى اتباعها في مكان العمل.

دروس المروضين

قد يستحوذ الأسود على كامل انتباهك

لكن ليس من السهل الاستحواذ على انتباههم

يكمن الدليل على أن المروضين يمتلكون حكمة فريدة في قدرتهم على استخلاص المعرفة من كل نقطة عرق يبذلونها في الحلبة. كافين باتون كان يروض الأسود ثم تابع دراساته العليا في علم الأحياء. وقد يكون وحده أستاذ جامعي تدرب كمروض أسود هو القادر على وصف أوجه الشبه بين العمل مع الأسود ومع البشر في مكان العمل بوضوح ودقة:

«اختر معاركك. ميِّز الفرق بين الوقت الذي يكون فيه من الجوهري اجتذاب انتباه الأسد ومتى يكون ذلك ملائماً فقط. إذا اعتبرت كل حالة جوهرية، فإنك ستصرف كل طاقتك على جذب الانتباه وسيحترق الأسد والمروض بسرعة. لن يكون الأسود بمثابة جنود استعراض بالنسبة لك. اعمل على الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف والقفز من خلال دوائر النار الحقيقية في الحلبة!».

«الغريزة الحيوانية بالمقلوب»

عليك أن تمتلك الحدس، كمروض، كي يكون رد فعلك أسرع من سرعة التفكير كي تعالج جملة من الحالات والخصائص. وهذا ما أطلق عليه مروض الأسود ديف هوفر «الغريزة الحيوانية بالمقلوب». إنك تستعمل كافة حواسك ـ البصرية، والجسدية، والعاطفية، والفكرية، والنفسية ـ تماماً كما في بناء أي علاقة. لكن في العلاقة مع الأسود، فإن مجال الخطأ أقل. عبر عما تريد التعبير عنه بسرعة، لكن إذا لم تقل شيئاً فسيفترضون أنه ليس لديك ما تقوله. ترويض الأسود يتطلب مقاربة شديدة التركيز، والانضباط والوعي بالذات. عليك أن تتحكم بنفسك إلى درجة أكبر بكثير من التحكم بالأسد. يمكن للتحركات على الحلبة أن تكون معقدة وللبيئة أن تكون دينامية. وتذكر أن عليك تحقيق ذلك من مكان قريب، حيث يمكن للأسد أن يشم رائحتك ويصل إليك!

لا يمكنك أن تتظاهر بذلك، لأن غرائز الأسد وردود فعله التي تحدث في أجزاء من الثانية هي أيضاً في حالة عمل. عليك أن تصمد في مكانك دون أن تجعلهم يهربون، أو يضطربون أو يهجمون. وعليك أن تقوم بذلك بشكل مستدام ومتكرر. تماماً كما في الغابة، سواء رأينا الأسد واقفاً أو متحركاً، فإننا نعرف أن لديهم القدرة على تغيير الواقع، وإعادة بناء النظام الاجتماعي ـ وأحياناً بشكل دائم. هم يعرفون ذلك أيضاً. وكما سيخبرك أي مروض: لا يمكن للأسود أن تكون وديعة. ولابد من استراتيجيات للتعامل مع ذلك.

الأسود يحبون استعمال قوتهم

> **أسرار المروضين**
> *يبحث الأسود عن فرص للاختبار*

على مروضي الأسود في مكان العمل أن يكونوا حساسين للكيفية التي يتعامل فيها الأسود مع مجموعات الناس الذين يريدون أن يثبتوا في أعينهم أنهم الأسود. وهذا دائماً جزء من تركيز الأسد. الأسود يصرفون الانتباه بشكل كبير، ويمكن لمروضي الأسود في الحلبة وفي مكان العمل أن يفقدوا تركيزهم. في بعض الأحيان، حتى أكثر المروضين الحقيقيين مهارة وخبرة يواجهون المشكلات. عندما تسير الأمور بشكل جيد مع الأسد، يمكن للمروض أن ينسى كيف يمكن لتغيير الجو والبيئة، أو الآخرين من حوله أن تحدث تغييرات على نظرة الأسد بشكل غريزي وأن تتسبب في ردود فعل أسرع من قدرة المروض على فهم ما يحدث.

فكر في الحالة الشائعة في المكتب عندما يفترض المروض أن علاقة واحد لواحد التي تسود في مكتب الرئيس ستسود مع الأسد في الميدان العام. كما علق أحد المدراء التنفيذيين على رئيس شركته: «إنه رائع في علاقة واحد لواحد، إنه يتصرف كصديق تقريباً، لكن عندما يكون هناك مجموعة منا، يكون شخصاً مختلفاً تماماً ـ متيقظ، صدره إلى الأمام، ومستعد، لكننا لا نعرف مستعد لماذا!».

حتى في العمل مع أفضل رؤساء الشركات من الأسود الجيدين، يمكن للفرق بين العمل واحد ـ لواحد والعمل في مجموعة أن يؤدي إلى سوء في التفسير والحكم، والسقوط في هوة غير مرئية عميقة ـ تقوم مقام فكي الأسد. حالما يكون هناك آخرون، ينتقل الأسد، سواء في القفص الحديدي أو في مكان العمل إلى التصرف وفقاً للتراتبية. تصبح أنت وسائر الآخرين تحدياً محتملاً لحكمهم. ويمتد هذا إلى الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالمكانة والامتيازات.

في مكان العمل، لا يقع اللوم على الأسود في التسبب في كافة نقاط الضعف. في بعض الأحيان، نحن نتسبب في نقطة الضعف، فيهجم الأسد! لسوء الحظ، يمكن للأشياء أن تسير في الاتجاه الخاطئ حتى عندما يمتلك المروض كماً كبيراً من المعلومات والتجارب، والمخاطر، والاستراتيجيات المعمقة في أذهانهم. حتى هؤلاء الأشخاص المهرة يمكن أن يسيئوا الحكم على الأسد ويضنونه «وديعاً». ولذلك السبب، فإن العديد من المروضين الحقيقيين الذين يصابون يعلقون، حتى وهم يُحملون على الحمالة «إنه حيوان جيد لم يكن خطأ الأسد، كان خطأي أنا».

دروس المروضين

«إعجاب نيرو»

حتى بعض أكثر مروضي الأسود خبرة، مثل كلايد بيتي، عرّضوا أنفسهم للخطر. كان الأسد المفضل لبيتي ولعدد من السنوات أسد اسمه نيرو. عندما كان بيتي بمفرده مع نيرو في الحلبة، كان بإمكانه الاقتراب منه قدر ما يشاء وحتى «الركوب» عليه حول الحلبة. إلا أنه حالما يصبح نيرو جزءاً من مجموعة من الأسود فإن أحاسيس السيطرة، والتراتبية، وغيرها من رغبات الأسد الطبيعة، تستيقظ بما في ذلك السيطرة الجنسية ـ وهذه مخاطرة معروفة في ترويض الأسود.

لسوء الحظ، لم يكن بيتي يعلم أن نيرو معجب بإحدى اللبوات، ووقف بيتي ببراءة بالقرب من فتاة أحلام نيرو. وفيما أصبح هجوماً شهيراً أنهى مسيرة بيتي المهنية تقريباً، قفز نيرو فجأة من منصته تنتابه الغيرة والغضب وانقض على بيتي وكاد أن يمزق جزءه الأوسط. بقي بيتي على قيد الحياة وعاد إلى الحلبة بعد نقاهة طويلة، وشارك حتى في تمثيل مشهد الهجوم في فيلم «القفص الكبير».

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها من هذه القصص؟ علينا أن نعي سلوكنا المكتسب بحيث يمكن أن تتوقع سلوك الأسود في مكان العمل وأن نستجيب بالشكل الملائم. وهذا يتضمن ما إذا كان الأسد واقفاً، أو يقول شيئاً، أو يتوجه نحو الباب. وثمة تناقضات كثيرة. حتى عندما يبدو الأسد في قمة القوة والشراسة، يمكنه أيضاً أن يظهر إحساساً بالجرح أو الإهانة أو الغضب. عليك أن تستمع بعناية لزئيره لتتمكن من الوصول إلى التفسير الصحيح!

الأسود بحاجة إلى الزئير

أسرار المروضين

الأسود الهادئة هي التي تحتاج الرعاية الأكبر، أما الأسود التي تزأر فهي ليست سيئة جداً

الأسود في الغابة وفي مكان العمل تحب أن تزأر. وجميعنا سمعنا ذلك، لكننا لا نفسره بمعناه الصحيح بلغة الأسود. إن ارتفاع أو انخفاض الصوت لا يمكن أن تخطئه الأذن، إلاّ أن المعنى لا يكون دائماً واضحاً. في بعض الأحيان تكون طبيعة الزئير والعواطف المرتبطة به هي التي تمنعنا من الاستماع. أين يتركنا ذلك، وما هي أفضل وسائل رد الفعل؟

إن فهم ما يقول الأسود فعلاً يساعد في معرفة كيف نجيب وإذا كان ينبغي أن نجيب أصلاً. عندما يزأر الأشخاص في المكتب، هل يكون ذلك تعبيراً عن الألم أو الغضب؟ هل يشعرون بالغضب أو بالإثارة؟ هل يهجمون ليقتلون،

كما يبدو، أم يزأرون كرد فعل حتى على أبسط الأشياء ـ على ما هو غير متوقع، أو عندما يتعدى أحدهم على مجالهم أو ميدانهم؟ هل أنت الهدف أم أنك أقرب أذنين إليهم؟

خذ على سبيل المثال، رئيس الشركة الذي اعترف بالضغوط الاقتصادية التي قد تبطئ من نمو الشركة، إلاّ أنه تجاهل نصيحة مسؤوليه الماليين واستراتيجيي الأعمال بإعادة تركيز عمليات الشركة، وخفض عدد موظفي الشركة بشكل كبير، وإغلاق معظم مكاتب البيع. كانت نصيحتهم بالانتقال من كونها «شركة تهتم بآخر الانجازات وتبقي زبائنها في المقدمة» إلى سوق أكثر تحديداً وتركز على عدد محدود من المنتجات الممتازة التي «توفر لزبائنها قوة الصمود في الأوقات العصيبة». وكان الرئيس يزأر على كل فكرة، مهاجماً ومهدداً بأن يبدأ «بتقليص عدد الموظفين في مجلس الإدارة»!

ماذا كان على المدراء التنفيذيين أن يفعلوا؟ (أ) لا شيء؟ (ب) الرد بجرح رئيس الشركة، (ج) العمل من وراء ظهره واثبات أنه كان مخطئاً. قد تكونوا شاهدتم الاحتمالات الثلاثة تحدث. إلاّ أن الجواب الصحيح في هذه الحالة هو (أ) لا تفعل شيئاً. دعه يزأر ـ إنه أسد! إنها لحظة بدء التواصل لا نهايته، كما يعتقد البعض. حتى لو توجّب عليك أن تترك الأسد حتى يهدأ أو إعطاء استراحة للأسد وللموضوع، فإنك تكون قد استحوذت على انتباهه. لا تدع المسألة تموت! إنهم يعرفون أن ثمة مشكلة. هذه واحدة من أولى الأشياء التي يتعلم مروضو الأسود الاستماع إليها. ابق قريباً لتعرف ما الذي يستقطب رد فعل الأسد، ما الذي يقوله لك. إذا جعلك الزئير تتوقف عن الاستماع وتغادر ولا تعود، فأنت لا تقوم بمهمتك كمروض.

أسرار المروضين
إنهم يحبون سماع أصواتهم

إن الأسود تزأر لتتواصل ـ يزأرون بصوت عميق ورنان لتعزيز روابطهم مع الجماعة. قد يكون زئيرهم في أعمق حالاته عندما يريدون تحديد مملكتهم،

وإبقاء المتدخلين خارجاً، وفي نفس الوقت مساعدة الأعضاء التائهين على معرفة طريق العودة. إنهم يزأرون للتأكد من أن الجميع يعترف بحكمهم في كافة أنحاء المملكة وحتى إلى ما وراء ذلك.

خذ مثلاً كابيتول هل في واشنطن، دي سي، حيث مجلسي الشيوخ والنواب في الولايات المتحدة، هذه الجزيرة الملأى بالأسود. مئات يتنافسون يومياً على حكم أرض بعيدة. وهم يزأرون يومياً في ردهات المجلسين وفي المكاتب التي تمثل عرين الأسود، في اللجان واللجان الفرعية. تصدر البيانات والتصريحات الصحفية يمنة ويسرة والأسود في الكونغرس يعلنون حدود ممالكهم ـ يظهرون الاهتمام، ويعزون النجاحات إلى أنفسهم، يحافظون، ويحمون، ويدمرون.

في مكان العمل، يبوح زئير الأسد بنفسه بعدد من الطرق. فكّر في المدير رفيع المستوى الذي يحب أكثر ما يحب أن يتحدث على هاتفه والباب مفتوح على مصراعيه. أو الرئيس أو المدير العام التنفيذي الذي يتصل بعفوية بمختلف الموظفين الموجودة أسماؤهم على المخطط التنظيمي ـ وعلى كل المستويات في منازلهم لأنه ببساطة يستطيع أن يفعل ذلك. أو المدير الجديد الذي يطلب من جميع موظفيه قراءة كتابه المفضل في الإدارة. الجميع يرى ويسمع عن زئير الأسود كل يوم. شركات تبحث عن أسواق، سياسيون وقادة آخرون يثبتون قضيتهم. البيان الصحفي هو مكبر الصوت الذي ينقل الزئير إلى مسافات أبعد. من الأفراد إلى الشركات والمؤسسات ـ هل الزئير حقيقي؟ هل هو مجرد تظاهر وخداع الآخرين أم أن هناك قدرة والتزاماً حقيقيين؟

زئير *«إعادة التنظيم»*

يزأر الأشخاص والمؤسسات طوال الوقت لتثبيت سيطرتهم على ممالكهم. ويشعر العديد من الأشخاص في الشركات والمؤسسات بالزئير حيث يحاول القادة والمسؤولون التنفيذيون حكم وإدارة شركاتهم. ولا يكون ما يجري واضحاً دائماً. حتى المدراء والمسؤولين التنفيذيين الخبراء يضيعون الكثير من الوقت قبل

أن يدركوا بأنهم يتعاملون مع أسد ـ أسد زأآر. في الواقع، لا يختلف هؤلاء عن أسود الغابة الذين تؤول إليهم السيطرة على قطيع ومقاطعة، حيث أن أول شيء يفعله القائد أو المدير الجديد في شركة أو مؤسسة هو أن يبدأ بتغيير النظام الاجتماعي كي يصبح كما يرغب.

فكّر في نائب رئيس شركة قاد وأدار فرعاً كبيراً لشركة دولية كبرى ومعروفة. استمر هذا حتى وصل مسؤول تنفيذي كبير جديد وقرر بأن لا شيء على ما يرام. المسؤوليات، الصلاحيات، المناصب، الفروع، والتقانة. تراجعت المعنويات، وانزلقت المشاريع عن طريقها، وتوقف النمو، وأصبح الأمر مشكلة الجميع في الشركة باستثناء الرئيس الجديد. عند تبلور خطة إعادة التنظيم، فإن زئير الأسد تتردد أصداؤه في كل قاعة، ومكالمة، ورسالة الكترونية، عائدة مرة أخرى إلى أذني الأسد. في بعض الأحيان، تبدأ بصوت خفيف وتنمو لتصبح هديراً. وفي أحيان أخرى تتخذ شكل ضربة مخلب كاسحة أو تنتج صراعاً أكبر.

طغى الاضطراب الداخلي على نائب الرئيس. وأصبحت اجتماعاته مع الرئيس الجديد أكثر اضطراباً عندما حاول أن يشرح تأثير إعادة الهيكلة ويحدد النجاحات السابقة التي قد تتعرض للخطر. كان هناك عدد من خصائص الأسد واضحة بجلاء. إلاّ أن واحدة بالتحديد ـ زئير الأسد، وفي هذه الحالة الزئير المعبر عن بسط النفوذ ـ أيقظ في ذهن نائب الرئيس إدراك أنه يتعامل مع أسد.

في هذه الحالة، كان إدراك نائب الرئيس أنه يتعامل مع أسد يعني شيئاً واحداً: أنت لا تدرك أنك مروض أسود في المكتب إلى أن يكون عليك أن تقول «لا» للأسد! إلاّ أن التحدي الذي وجد نفسه يواجهه كان ينطوي على فرص أيضاً. أراد نائب الرئيس أن يحقق عدداً من الأهداف في الوقت نفسه ـ أهداف بدأت بتأطيره كمروض للأسد الجالس على كرسي رئيسه. كان واحداً من أشخاص قلائل ممن يتاح لهم الاتصال بالرئيس الجديد بشكل منتظم. وهكذا أدرك أن ثمة حاجة متبادلة بينهما، ولم يكن عليه أن يكون سلبياً عندما يقول «لا».

لا تأخذ كل شيء على محمل شخصي

إحدى الميزات النفسية والعاطفية المباشرة بمهمة المروض هي أنك تتعلم ألاّ تفسر الكثير مما يقوله الأسد أو يفعله على محمل شخصي. دعهم يزأرون ـ إنهم أسود! عندها فقط يمكن أن تعرف لماذا يزأرون. هل هم غاضبون، متألمون، خائفون، أم جائعون؟ عندما يحصل «انفجار» في المكتب، هل تهرب أو تحدد السبب وتمكّن نفسك من فهم ما يجري؟ في بعض الحالات، يكون عليك ببساطة أن تبتعد قليلاً ليتكون لديك منظور عما يحدث، وأن تحدد كيف تمنع التوتر الذي يدفع الآخرين من أن يستهلكك.

للقيام بذلك، لابد لك من مسافة فكرية كي تراقب وتفكر كمراقب مشارك عندما تكون في الحلبة وتستكشف المشكلة بموضوعية عندما تخرج إلى الأمان.

قائمة تحقُّق مروضي الأسود في المكتب تقدم بعض النقاط الأولية.

- تصرف بسرعة وذكاء.
- حقق توازناً في علاقة العمل.
- تجنب الشعور بالضعف والدونية.
- اظهر قوة، ورباطة جأش في التعامل مع الوضع.
- كن حليفاً للرئيس دون أن تصبح خصم كل من عداه.
- وفر الفرصة كي تكون نافذاً.
- ارفع من إحساس الرئيس بأنه لاعب بحد ذاته.
- قيّم احتياجات الرئيس ومن يستطيع أن يحققها ـ بما في ذلك أنت.
- ضع أساساً للعمل معاً وتحقيق التواصل، والثقة، والاحترام المتبادل.
- اجعل الرئيس ناجحاً بطرق جديدة تحقق التقدم لأهدافه وغاياته في العمل.
- قدم تغذية راجعة صريحة لكن باحترام.
- قل لا دون أن تعرض رأسك للقضم.

لن تستطيع تحقيق ذلك إذا استحوذ عليك الإحباط، وتألمت لشيء قاله الرئيس لك، أو شغلت نفسك في التخطيط لكيفية الالتفاف حولهم. وصفت مديرة عمليات رفيعة المستوى جزءاً من استراتيجيتها بالتعامل مع ذلك «بالتجاهل المدروس»، وكان تعلّمها أن لا تأخذ كل شيء يفعله المسؤولون التنفيذيون من حولها على محمل شخصي مكوناً مهماً من هذه العملية.

كيف كانت تتعامل بشكل فعال مع العدد الكبير من رؤساء الأقسام والآخرين الذين كان عليها أن تتفاعل معهم يومياً؟ كان هدوؤها الخارجي ورباطة جأشها جزءاً من سر نجاحها.

في البداية كان موقفهم أنهم دائماً مشغولون جداً بحيث لا يستطيعون العمل معاً. وكانوا ينظرون إلي «كمسؤولة تنفيذية داعمة» في حين كانوا هم المسؤولين التنفيذيين المسؤولين عن الأعمال. وحيث كنت أحمل مفاتيح تحسين البنية التحتية للشركة، افترضت أنه سيفهمون كيف يمكن لهذا أن يساعد في تحسين أدائهم وأرباحهم. لكن لم يكترثوا لذلك. ولذلك تعلمت ألاّ آخذ المسائل على محمل شخصي، وكنت دائماً واثقة من أن ما أقوم به هو في نفس أهمية ما يقومون به، لكن ليس بطريقة تبدو أنها تنافس في الأهمية ما يقومون به. كنت أقول لنفسي فكّري بالضغوط التي يتعرضون لها في تلك اللحظة، أو خلال وقت معين من الشهر أو السنة، و جدي طريقة لجمع المعلومات من أشخاص آخرين يعملون معهم كي أتعلم المزيد عن عملهم، وجدول أعمالهم، وخصائصهم واحتياجاتهم. وجدت أنهم يحترمون فيّ احترامي لعملي ولذلك لا ينبغي عليّ أن أجعلهم يحترمون ما أقوم به وما أفكر به. وذلك ساعدني أيضاً. حتى لو زأروا، فإني لا آخذ ذلك على محمل شخصي.

قد يكون خطر في بالك عدة مرات أن الأسود في مكان العمل لا يلعبون طبقاً للقواعد التي تنطبق على الآخرين ـ حتى لو كان يفترض أن يكونوا مثالاً يحتذى في قمة المؤسسة. إن الأسئلة حول كيفية التواصل والعمل مع الرؤساء تسبق

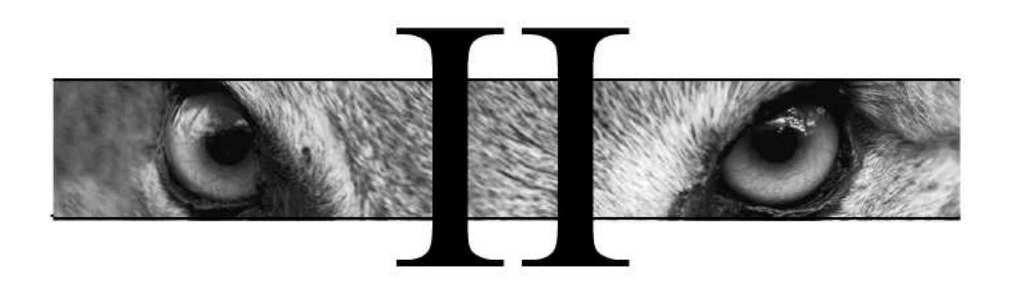
الأجوبة: «كيف تتحدث إليها؟». «ما هي المعلومات التي تحتاجها؟» «هل يريد الرئيس فعلاً أن يسمع أفكار أشخاص آخرين أم أنها تقول ذلك وحسب؟» في كثير من الأحيان، تكون ملاحظات الناس حول سلوك الرئيس أسطورة، لكن ليس هناك شيء فعلي. والسبب هو أنه رغم أنه قد يكون لهم شخصية خاصة وأسلوب خاص في التواصل، عليك أن تتفاعل معهم بشكل شخصي كي تعرف الأشياء التي يمكن أن تعمل فيما بينكما! كما قلنا، فإن الأسود لا يمكن أن تكون وديعة. وأنت بحاجة لاستراتيجية للتعامل مع ذلك. في الجزء التالي من الكتاب، «فن ترويض الأسود»، نقدم عدداً من الاستراتيجيات القيمة التي يستعملها مروضو الأسود الحقيقيون لتأسيس تواصل على مستوى واحد ـ لواحد وعلاقة عمل في الحلبات المركزية تنطبق أيضاً وبشكل مباشر على مكان العمل.



حكاية الأسد

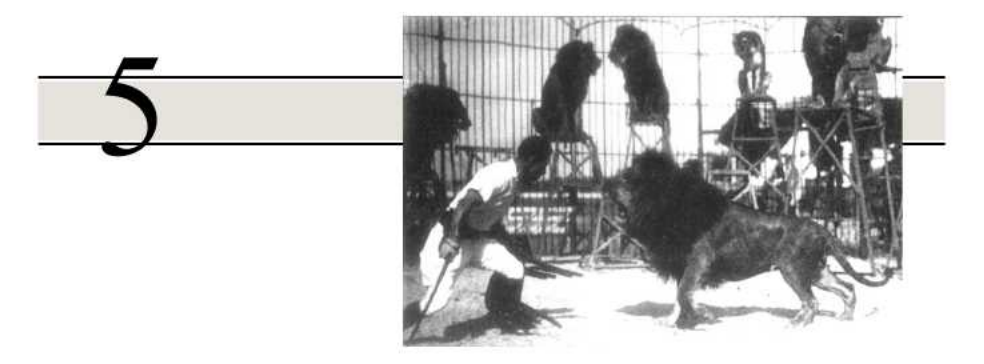
- إن لعب دور المروض هو الجزء من عمل كل شخص الذي يتعلق بالتواصل والعمل بشكل فعال مع أشخاص لديهم قدر أكبر من السلطة.
- أن يكون المرء مروضاً يعني:
  - تعزيز فهمك لنفسك والصورة التي ترسمها عن نفسك.
  - إضافة بعد إلى كيفية تفكيرك بنفسك في الوظيفة التي عينت لأدائها.
  - أن تلعب دوراً مبادراً، ومراقباً، واستراتيجياً بدل الشعور بأنك في وضع ثانوي أضعف.
- إن العلاقات التي تدل على أنك تظهر خصائص المروض في نفسك تتضمن:
  - إدراك من هم الأسود وما يريدون أن يكونوا أسوداً عليه.
  - الثقة بحدسك وغرائزك، في حين تتحقق مما يراه ويحسه الآخرون في أمثلة مشابهة.
  - الشعور والعمل بشكل أقل دفاعية وأكثر مبادرة مع الأسود.
  - مراقبة أكثر وردود فعل أقل.
  - ترسيخ حضورك، وسمعتك، وأصالتك.
  - اتخاذ القرار فيما يتعلق بمع من أو لصالح من تريد أن تعمل ولماذا.

الجـــــزء



فــن تـــرويض الأســـــود

5



فن ترويض الأسود

أسرار المروضين

إنهم يأتون ليروا الموت
لا أعتقد أنهم يتمنون ذلك، فذلك سيكون رهيباً جداً

ستبقى أصوات مثل «آه» و «أوه» والإثارة المرافقة للحظات الحرجة تميز ترويض الأسود بالنسبة للجماهير. بالنسبة للجمهور، يصيح مدير الحلبة:

هذا الشاب الشجاع على وشك دخول عرين الأسد، الحلبة المحاطة بقضبان الحديد، مع نيرو، ذلك الأسد الإفريقي الشرس غير المروض والذي أُحضر مباشرة من الأدغال البعيدة. سيقاتل للدخول ويقاتل للخروج، وتذكروا أيها الأصدقاء أنه مهما حدث فإن قضبان الحديد موجودة لحمايتكم.

أما المروض فيسمع صوتاً مختلفاً. تتردد في أسماعه كلمات مدير الحلبة لتعكس أصداء أفكار المروض نفسه: «والآن، في الحلبة، قادماً من أعالي الهيمالايا وبدرجة رهيبة من الصدق، بعد أن غاص في الأعماق التي تتحدى الموت لاستكشاف روحه، وبوعي يتجاوز أكثر الأشياء حكمة وحدة... إنه مشهد لضبط النفس الذي يتجاوز قدرة البشر دون أن يبوح بسر واحد من أسرار «مهنته!»».

على عكس الأفكار الشائعة وملصقات السيرك، فإن فن ترويض الأسود لا يتعلق بدفع الأسود إلى التكشير بغضب، وكسب معركة «الإنسان ضد الوحش»، أو وضع رأسك في فم الأسد!

إن أكثر المشاهد إثارة ــ مشاهد العراك ــ هي تلك التي لا تريد أن تكررها في المكتب. مروضو الأسود يستعملون أدمغتهم وليس عضلاتهم، والتفكير بأنك تستطيع الاستقواء على رئيسك فكرة سيئة. حتى لو كانت لديك القدرة على النجاة من الحلبة سالماً، فليس لديك خيار إرسال الأسود في العمل إلى أقفاصهم بعد تأدية المشهد. إنهم يتجولون بحرية، والأشياء التي يستطيعون قولها أو فعلها سيكون لها أثر عليك وعلى كل من حولك لوقت طويل.

يمتلك مروضو الأسود وصفة حكيمة للمكونات الرئيسية لمهنتهم عليهم أن يتغلغلوا إلى أعماق عقولهم وقلوبهم، وأن يعرفوا مشاعرهم بدقة متناهية حتى أطراف أصابع أقدامهم. وهناك المزيد: في وجدان كل مروض هناك وعي جاد يستند إلى فهمهم واحترامهم للأسد. دون هذا، ومهما فتشت في عقلك وغصت عميقاً في أفكارك، فعندما تقترب من الأسد تختفي كل صور رالعظمة وبسرعة في قاع وجودك.

أسرار المروضين

كي تعتبر واحداً منهم، عليك أن تحترم شيفرة سلوكهم كما يفعلون

على مروضي الأسود أن يستمروا في التفكير دون انقطاع قبل، وخلال، وبعد دخولهم الحلبة مع الأسد. وللقيام بذلك عليهم أن يحتفظوا في أذهانهم بالمعلومات الأكثر حقيقية وأهمية ويقطّرونها بدقة في كل قطرة عرق يبذلونها في المواجهة. وبحكم الضرورة، فقد وضعوا فلسفة عملية لمهنة لا تسمح كثيراً بالأخطاء. قد يقول البعض إن هذا هو كنه ترويض الأسود.

تشكل حكمة مروضي الأسود جسراً بين الحلبة ومكان العمل، مقدمة أفكار، واستراتيجيات وخطوات قيمة تساعدنا في العمل بشكل أكثر فعالية مع الأشخاص الأقوياء من حولنا.

لو تمكن المروض من اصطحاب قائمة تحقق معه إلى الحلبة. فستبدو قريبة مما يلي:

- تذكر أن الأسد جنس مختلف من المخلوقات.
- اقترب من الأسد بهدف جعل الأسد يقترب منك.
- أدرك الحاجة إلى فترة تكيف أو أجندة للتكيف.
- احترم، وادرس، وافهم الخصائص التي تجعل منهم أسوداً.
- أدرك نقاط القوة والضعف والتناقضات في كل أسد.
- رسخ حضورك، وسمعتك، ومصداقيتك.
- استحوذ على انتباههم واحتفظ به.
- بيّن أن من مصلحتهم العمل معك.
- حقق الثقة والاحترام المتبادلين.
- فسر احتياجاتهم كمفاتيح للتعلم.
- قم ببناء الثقة بإيجاد الطريق الأقل مقاومة، وأضف تحديات جديدة بالتدريج.
- راقب ما يمكنهم القيام به غريزياً ثم ساعد في تطويره.
- اجعلهم ناجحين بأشكال جديدة.
- ساعدهم على أن يظهروا أقوياء في عيون الأسود الأخرى.

إلى أي حد تتشابه تجارب مروضي الأسود الحقيقيين مع المواجهات في المكتب؟ من اللحظة التي تقع أعين الأسد والمروض على بعضهما البعض. أوجه الشبه بين الحلبة وكيفية تفاعل الأشخاص مع الأسود الذين يواجهونهم في مكان العمل مثيرة للاهتمام ـ سواء تمثل ذلك في دخول مكتب الرئيس في العمل، أو التوجه إلى اجتماع مع عميل، أو حالات أخرى عديدة. قارن البعض الأعراض مع الوقوف والتحدث أمام جمع كبير، التشابه الأهم هو الشعور الذي يسري في ذهنك وأفكارك وجسدك حتى لو كانت وظيفة أو مسؤولية كنت دائماً تريدها.

لماذا لا يندفع مروضو الأسود إلى القفص؟

الفرق الرئيسي بين مروضي الأسود الحقيقيين وأولئك في مكان العمل هو ما إذا كان أثر الاقتراب من الأسد يظهر في ذلك الاندفاع القوي للطاقة والتيقظ الذي يوقفك على رؤوس أصابعك، أو الإحساس الرهيب بأن دمك يتجمد برودة! كان البريطاني أليكس كير يعرف دائما أنه يريد أن يصبح مدرباً للحيوانات الشرسة، وفي أحد الأيام تحققت أمنيته بدخول قفص الأسد.

أسرار المروضين

الدخول إلى الحلبة!

عندما دخلت إلى الحلبة، لم تكن مشاعري كما توقعت. القفص الصغير الذي بدا من الخارج مليئاً بالفراغ، تقلص فجأة إلى زنزانة صغيرة. لم أكن أعرف ذلك، لكن هذا رد فعل شائع عند مواجهة القطط المتوحشة للمرة الأولى. حدقت بي لبؤتان من الطرف الآخر للقفص... لم أفهم. توقف النفس في حنجرتي ـ ألم يكن ذلك خوفاً؟ وفوجئت بأني شعرت بانقباض في دماغي، الشعور بلا شيء في العالم باستثناء القفص الصغير وسكانه.

ما من مروض أسود يندفع إلى القفص لمجرد اختبار مرونة جسمه وسرعة حركته، على الأقل إذا أراد أن يبقى على قيد الحياة. وفي نفس الوقت فإن الوقوف أمام الأسد يمكن أن يكون انتحارياً. وحده المروض الذي يفهم كيف وأين يتشبث بموقعه ويخفي في نفس الوقت مخاوفه الشخصية يمكن أن يخطو الخطوات التالية. هذه الخطوات هي التي ترسخ حضورهم وسمعتهم في عيون الأسد، وتبني التواصل، والثقة والاحترام المتبادل بغية العمل معاً. وتذكر أن هذه خطوات وليست قفزات، تخيل ما يمكن أن يحدث إذا قفز مروض حقيقي على الأسد عند بدء عملهم معاً. تكون تلك نهاية القصة.

الأسد «يندفع» إلى المكتب

يتمثل التناقض في أنك كمروض، حتى لو كنت قد روضت نفسك ضد أشكال عرض الشجاعة ـ الموقف المتمثل في اعرف ما لديك واظهر ما لديك، والذي يظهر لدى البعض عند ظهورهم أمام القادة والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب ـ فلن تكون في مأمن لأن الأسود لن تتردد في دفعك! قد تكون الخطوة الأولى في إثبات نفسك أحياناً هي البقاء على قيد الحياة ليس بتحديهم، بل بتحاشي الحالات التي يتحدونك فيها غريزياً، ثم إعادتهم إلى التركيز على العمل الذي تنجزونه معاً. تصف ميبل ستارك، المدربة الأسطورية للقطط الكبيرة، والتي استمرت مسيرتها المهنية أكثر من خمسين عاماً، كيف تعاملت مع الأسود التي هجمت عليها أو اندفعت إليها في الحلبة:

لم أكن أكترث كثيراً لاندفاعات الأسود: إنهم مجرد مختالون زائفون كبار. إذا صمدت في موقعي أو تحاشيتهم، فلن يحاولوها ثانية.

لكن كيف كانت تعرف كيف تفكر وكيف يكون رد فعلها، حتى لو توصلت إلى الاستنتاج الصحيح بالحدس؟ كيف كانت تفسد المفاجأة التي كان يخبئها لها الأسد؟ كيف كانت تتغلب على دوافع الأسد وتستبدلها بشيء إيجابي؟

في مكان العمل، تحدث «اندفاعات الأسد» دائماً، وقد تكون واجهت بعض هؤلاء الأسود:

- المدير العام التنفيذي الذي يلتهم مسؤوليه التنفيذيين في كل اجتماع أسبوعي حول طاولة الاجتماعات.
- المدير التنفيذي الذي يندفع في المكتب «محاولاً» المساعدة فقط.
- رئيس القسم الذي يكون رد فعله على المقترحات الاستراتيجية بالصراخ. «لماذا تحاول القيام بعملي بدلاً مني؟».
- الرئيس في العمل الذي لديه مليون فكرة عظيمة، لكن ليس لديه أية فكرة عن الوقت، والأشخاص، والموارد اللازمة لتنفيذها.

لا شك أنك وآخرين تعرفهم كانت لديكم تجاربكم. من السهل القول أن عليكم فقط أن تبتعدوا عن طريقهم، لكن ذلك لا يمكن أن يكون حلاً دائماً. عندما تواجه أسوداً كهؤلاء، هل تعلم ما إذا كانوا يتظاهرون أو لماذا؟ هل تفهم الفرق الرئيسي بين الصمود في مكانك والوقوف أقرب مما ينبغي؟ ما هو الوقت الملائم للابتعاد عن الطريق؟ إذا كان رئيسك يزأر فما الذي يقوله؟ هل يحاول ترسيخ مملكته؛ التعبير عن الغضب؛ يرد على شيء مؤلم؛ هل يشعر بالتهديد أو الجوع؛ أو بالحاجة إلى انتباه الجميع؟ للشروع في العمل مع الأسود، عليك التفكير بالبيئة التي تحيط بهم.

التكيف مع بيئة دينامية

إن إحدى خصائص المروض الجيد، في الحلبة وفي المكتب، تتمثل في القدرة على قبول أن البيئة معقدة ودينامية. وهذا يعني استشعار وترتيب ما ينكشف من حولك ولماذا. بعض ما تراقبه وتتعلمه يكون عنك؛ إلاّ أن الكثير يتكشف حول طبيعة الآخرين.

قد تعتقد أنه وبالنظر إلى الخطر، فإن تركيز المروض يكون على نفسه. لكن الأمر ليس كذلك. وينطبق الشيء نفسه على مكان العمل. لا يمكن أن ينشغل ذهنك ببساطة بفهم مشاعرك. يجب أن تشعر بعمق أكبر بدينامكية العلاقات بينك وبين الناس من حولك من السلبي إلى الانفجاري.

وفيما يلي بضع أسئلة يجب تذكرها:

- إلى أين تتجه طاقات أفعال الأسود الذين تعمل معهم؟
- ما هي التأثيرات الظاهرة وغير الظاهرة ـ بما في ذلك كلماتك وسلوكك ـ وما هي ردود الفعل التي يتم إطلاقها؟
- كيف يمكن لك أن تشحذ التركيز على ما تعملون عليه معاً؟
- متى يكون من الضروري تعديل السرعة والوتيرة ـ أحياناً أبطأ، وأحياناً أسرع؟

قد تكون النقطة الأخيرة مفاجئة. أسرع، هل تمزح؟ غالباً ما نخشى الحالات التي تتسارع فيها الأحداث لتخرج عن سيطرتنا. إن الدراسة والتعلم يبدوان أسهل بالحركة البطيئة. إلاّ أن المروضين ليس أمامهم خيار. إن كثافة وتعقيد البيئة الديناميية يولدان شيئاً جديداً. الأهم من ذلك هو أن الأسود من حولنا ينجذبون غريزياً إلى الفرص التي تتطلب منهم إظهار إتقانهم لسرعة التفكير والفعل ـ مثلهم مثل الأسود الحقيقيين. تلك هي البيئة التي يجب أن تساعد على تدعيمها. بتوجيهك الأسود إلى الفعل، تساعدهم على تعلم شيء، والسعي إليه بطريقة أكثر فعالية. النجاح لا يأتي مما يوازي الوقوف إلى جانب الأسد. ألفرد كورت، مروض ومدرب الأسود الفرنسي المعروف كتب:

متى يكون المروض في أقصى حالات التفكير البناء؟ عندما تتسخن العضلات... وينضح الجسم بالعرق... ويكون الدماغ منشغلاً... تظهر فكرة جديدة!

ويحصل الشيء نفسه في المكتب. إلاّ أنه، وكي تجني هذه الميزات، عليك أولاً أن تتعلم الاقتراب من الأسد.

اقترب من الأسد كي يقترب الأسد منك

> **أسرار المروضين**
>
> *إن جعلك الأسد يقترب منك، بما في ذلك عندما تحتاجه، هو كل ما في الأمر*

مروضو الأسود عمليون وواقعيون حول ماهية وكيفية ما يريدون تحقيقه مع الأسود. ونتيجة لذلك، فهم مولّفون على حقيقة أنك تبني معهم علاقة متبادلة ــ ليس فقط إصدار الأوامر، والقرقعة بالسوط، ومن ثم الابتعاد. تماماً كما في العلاقات الأخرى، هناك مراحل تراكمية للنمو. يجب أن يتم تقديمكما لبعضكما، أن تتعارفا، وتتكيفا مع بعضكما البعض، ويتعلم كل منكما أسلوب الآخر، وتقضيا بعض الوقت للتغلب على حالات التردد والكبت والخوف. حتى عند وجود كيمياء بينكما، فإن ذلك لا يضمن سوى إمكانية أن تتم الخطوات التالية بشكل سلس، لكن ينبغي عليك أن تسير خطوة خطوة.

أسرار المروضين

الاقتراب من الأسد

عندما يقترب المروض من الأسد، يكون هدفه جعل الأسد يقترب منه. لا يمكن أن تسلّم بحاجة الأسد والمروض للتكيف مع وجودهما معاً؛ والعمل بشكل تدريجي لتجاوز المخاوف، والكبت، والمقاومة، في ذهن الأسد؛ وتجنب توليد مخاوف جديدة. في النهاية، يجب أن يشعر الأسود بالثقة في الاقتراب من المروض، وألا يشعروا فقط بأن لا داعي للخوف، بل بأن هناك فائدة لهم في القيام بذلك.

فكر في نقاشنا لحواس الأسد الأربع كجزء من الحاجز التحليلي الذي يستعمله الأسود من حولك للوصول إلى أحكام وهم يتكيفون مع الآخرين من حولهم، بما في ذلك أنت!

وجود أجندة تكيف

أسرار المروضين

هذا يفصل الجيدين عن السيئين. هل لديك الصبر للسير ببط؟

يدرك مروضو الأسود الحاجة لإعطاء الأسد والمروض فرصة للتكيف مع بعضهما. يشكل هذا شرطاً أساسياً في الاقتراب من الأسد بهدف جعله يقترب منك. يكون للمروضين أجندة تكيف تسبق وضع الأساس وتساعد في وضعه للعمل معاً باتجاه بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل.

في حالة الترويض الحقيقي للأسود، يكون البند الأول على أجندة المروض أن يجلس خارج قفص الأسد، وتعويد الأسد على وجود صوت المروض. سُئل مدرب أسود خبير كان يستعد لإخراج عرض عما إذا كانت الحيوانات تهجم عليه عندما يدخل الحلبة للمرة الأولى. وكان جوابه فجاً لكن صريحاً: «لست غبياً. أنا

أقضـي الكثيـر من الوقت خارج القفص أراقبها، وأتحدث إليها كي نعتاد جميعاً على بعضنا؟ أما في مكان العمل، فإننا للأسف ننسى أهمية ذلك. إننا نفترض «أننا جميعاً بشر»، في حين أن بعضنا من فصيلة الأسود.

بالنسبة للمروضين الحقيقيين فإن عملية التكيف تستمر حتى بعد المواجهة الأولى في الحلبة. كان لدى أحد المروضين إجراء محدد يتبعه مع كل أسد جديد. كان يقضي ساعتين إلى ثلاث ساعات يومياً ولعدة شهور يدخل فيها حلبة الأسد. وفي حين يكون الأسد الجديد جالساً أو يتمشى في جانب من القفص، يجلس المدرب على كرسي في الجانب الآخر قرب الباب. عندما يشعر الأسد بالارتياح، وعلامة ذلك توقفه عن المشي جيئة وذهاباً، يقترب المدرب أكثر لتأسيس مسافة عمل.

أسرار المروضين

لا تستعمل أي تكتيكات قسرية

هذه قصة أخرى توضح هذه المقاربة. اكتسب جاك بونافيتا شهرة في مطلع القرن العشرين للعمل مع مجموعات من الأسود تبلغ العشرين أو أكثر. في صورة شهيرة يجلس بونافيتا بهدوء في كرسي صمم خصيصاً لهذه الغاية يقرأ جريدة وهو محاط بثلاثة عشر أسداً (انظر الصفحة201؟) كان هناك منصات تحيط بالكرسي. وفي الصورة يجلس أربعة أسود فوق رأس وكتفي بونافيتا؛ في حين يجلس الآخرون على جانبيه وعند قدميه.

كيف فعل ذلك؟ لقد توسع في التقنية التي استعملها لجعل الأسود تألفه. وبدأ بالجلوس على كرسي يقرأ جريدة خارج قفص الأسد. وكان يعمل مع كل أسد على حدا، حيث يُحضر كرسياً وجريدة إلى القفص الحديدي ويجلس في ركن منها يقرأ. وبالتدريج، وعندما كان يشعر أن الأسد بدأ يشعر بالأمان، كان يقترب أكثر. وبالتدريج تمكن من استعمال أجندة التكيف كي يقدم أداء فريداً مع الأسود. يمكن استعمال نفس المقاربة المدروسة في مكان العمل أيضاً. (كلمة تحذيرية: لا تخصص ركناً للقراءة في مكتب رئيسك في العمل!).

تماماً كما في الترويض الفعلي للأسود، فإن عملية التكيف هي جزء مستمر من العلاقة التي يتم بناؤها وتطويرها. في الواقع فعندما تعطي الأسد الوقت ليتكيف ويبني ثقته، فإنك توفر الوقت! السر يمكن في توفير الوقت ـ حتى لو لم يخبرك أحد أن هذا جزء من توصيفك الوظيفي. والهدف هو أن تبني علاقة. وهذا مثال على ذلك.

المدراء العامون التنفيذيون أيضاً يجب أن يعطوا المجال للتكيف!

اختارت شركة كبيرة مديراً عاماً تنفيذياً جديداً. ومن يومه الأول في المنصب، ظهر أمامه عدد من الأشخاص لعرض مساعدتهم. إحدى نائبات الرئيس حافظت على مسافة تضمن الاحترام. أخبر المدير العام التنفيذي هذه النائبة لاحقاً بأن «معظم هؤلاء الأشخاص كانوا ملتزمين أساساً بإظهار وجودهم». كانت النائبة قد شهدت خلال مسيرتها المهنية عدة عمليات اندماج وإعادة هيكلة ونجحت في تجاوزها، لكنها رأت علامات الخطر. وكمسؤولة تنفيذية كانت تعرف أيضاً أنه من غير الحكمة ألاّ يكون لها حضور مرئي على الساحة. وهكذا طلبت أن تلتقي المدير العام التنفيذي على الغداء. فوجئت النائبة بأن المدير أعطاها موعداً قريباً جداً. تركته يتحدث عن تجاربه السابقة، وانطباعاته الأولية عن الشركة الجديدة، ويقدم ملخصاً لرؤيته، وبعض الاحتياجات الراهنة.

وبالمقابل طلب أن تقدم ما عندها وأن تضع مذكرة: «أخبريني بما يمكن أن تقومي به وما تريدين القيام به ـ ولنجر متابعة بعد يومين». وكما تأكد لها خلال الغداء، فإن المسؤول الجديد كان موهوباً، ومبادراً ومركزاً، إلاّ أنه «كان يشرب من صنبور نار الأشخاص والأفكار. بإعدادها المذكرة أدركت النائبة أنه حتى لو كان من المرجح أن تضع أفكارها بين سيل المعلومات التي كان المدير يتلقاها، إلاّ أن الغداء والمذكرة بدأا عملية مهمة للمحافظة على اتصال مع المدير وعالمه. وفي نفس الوقت أرادت أن تساعد؛ بل أرادت أن تكون عنصراً أساسياً في انتقاله إلى الشركة. وفكرّت في أنه قد يكون جاداً بشأن المتابعة بعد يومين.

قامت بتسليم المذكرة بشكل شخصي لمكتب المدير العام التنفيذي وقدمت نفسها لمساعدته الشخصية التي مضى على عملها معه وقت طويل وجاءت معه إلى المنصب الجديد. وعرفت بسرعة ما إذا كان يستعمل البريد الالكتروني وما إذا كانت مساعدته الشخصية تراقب بريده، وعادت إلى مكتبها خلال خمس دقائق.

ومضى يومان ومن ثم أسبوعان ولا رد. وبدأت تشعر بأن مسافة الأمان التي تركتها لم تعد آمنة. وكان المسؤولون التنفيذيون الآخرون منشغلين في عقد الاجتماعات وإعداد العروض وكتابة استراتيجيات أعمال جديدة. رغم ذلك، كانت تعتقد أن العمل بدت عليه الاعتباطية. استمرت في القيام بعملها واستمرت بالتواصل بشكل غير رسمي مع المدير والتحدث أحياناً إلى مساعدته الخاصة بغرض:

- طلب اجتماع متابعة لمناقشة المذكرة.
- تقديم بعض الوثائق التاريخية.
- إرسال رسائل الكترونية تحتوي معلومات تنافسية كانت مفيدة للمدير العام التنفيذي السابق.
- دعم الآخرين الذين كانوا يحظون بلقاءات مباشرة مع المدير الجديد.

بعد ثلاثة أسابيع، وفي الوقت الذي أصبحت فيه مقتنعة بأن المدير غير مهتم، اتصل مكتبه لتحديد موعد على الغداء. أثناء فرده لمنديل الطاولة، قال لها «لقد طلبت أشياء كان يجب أن تستغرق ساعات فاستغرقت أسابيع. لست متأكداً من أن الأشخاص الذين يعبرون عن اهتمامهم أكثر من غيرهم لديهم ما أحتاجه. لو كنت مكاني ماذا كنت ستفعلين؟ كان يطلب المساعدة مباشرة وبشكل ملموس. ودون تردد اقترحت مقاربة كانت قد استعملتها بنجاح كمديرة تنفيذية مساعدة في الماضي: على المدير العام التنفيذي أن يقود فريقاً انتقالياً لمدة ثلاثة إلى ستة أشهر. وتطوعت بإيجاد الأشخاص المناسبين، ومساعدتهم، أو إدارة العملية

من خلف الكواليس ــ كل ما يحتـاج. وافق على ذلك وطلب منها وضع مـخطط ومتابعة ذلك عند الصباح. هذه المرة اتصلت نائبة الرئيس بالمساعدة الشخصية للمدير لتخبرها بما حدث في الاجتماع وطلبت منها تأكيد موعد مع المدير.

لقد آتت مثابرة نائبة الرئيس ثمارها، أعطت المدير العام التنفيذي المجال والوقت الضروريان قبل أن تخطو إلى المركز كشخص يمكن له أن يثق به ويقترب منه بنفسه، دون أن يشعر أنه يفعل ذلك تحت الضغط، أو أنه يتعرض للاستغلال وربما التهديد.

خطوات صغيرة لبناء الثقة!

يكون الأشخاص في مكان العمل حساسون جداً لدى اقتراب الناس منهم وهم يؤسسون علاقاتهم. وهذا صحيح بشكل خاص بالنسبة للأشخاص الذين يحاولون تطوير علاقات عمل جديدة داخل وخارج مؤسستهم. وهذا يتضمن عمليات واضحة مثل المبيعات، لكنه مهم أيضاً في إطار التشبيك وبناء تحالفات استراتيجية.

يجب أن تكون الخطوات التي تتخذها لبناء الثقة، واكتساب المعرفة، والحصول على المعلومات ـ حتى قبل إضافة وجه أو وجهين جديدين للنقاشات والاجتماعات ـ صغيرة، وكثيرة العدد، ومدروسة، دون التسليم بأي منها. بالنسبة للأشخاص الذين يجيدون ذلك بطبيعتهم، تأتي هذه المراحل بسهولة. إلاّ أن هؤلاء أقلية. وهذا لا يعود إلى أنهم صنف نادر من البشر، بل بسبب زخم وضغوط مكان العمل.

معظم الناس يحسون بأن عليهم أن يندفعوا بسرعة ويتبنوا موقفاً مبادراً وملحاً في التفكير والعمل. حدسهم يقول لهم أن عليهم أن يظهروا أنهم «يعرفون ما لديهم ويمكن أن يظهروا ما لديهم؟ لكن فكّر في رد فعلك حين يحاول أحدهم أن يتبع تقنيات مبيعات معك تكون إما لتبرير الذات أو لممارسة الضغط! الآن

تعـرف كـيف يشـعـر الآخـرون في مكان العـمل عندمـا تفـشل فـي دراسـة سـلوكك وتعـديله وأنت تقـتـرب منهم. ثمـة حـاجـة إلـى أن يعي المرء مـا يفـعله سـواء كنت تتـحرك ببطء أو بسـرعـة. مـا السـر في ذلك؟ تكيّف مع الطريقـة التي تؤثر فـيهـا بالأسـد، بـدلاً من أن تتصـرف برد فـعل على مـا يجعلك الأسد تشـعـره. النتيـجـة مـشـابهـة للدخول إلـى قـفص الأسـد في اليـوم الأول دون أخـذ الوقت لـلمـراقبـة والتكيف مع بعضكمـا. الأسـد يتـراجع وقـد يهـاجـمك لإخـراجك فـقط، وكـي يعطي نفسـه مـجـالاً للهـرب. في بعض الأحيـان يريد الأسـد الهـروب بالسيـر بـاتجـاهك تمـامـاً!

ويحـدث نفس الشـيء عند تفـاعلك مع الرؤسـاء الجـدد في العـمل. وكـمـا تعلّم أحـد المدراء التنفيـذيين فـإن التعـامل مع الموظفين عندمـا تصبح مديراً جـديداً هـو في نفس الأهمية أيضاً. لاحظ مسؤول تنفيذي متوسط على قدر كبير من الخبرة ويحظى بالكثير من الاحترام بعد مسيرة مهنية استمرت ثلاثين عـامـاً، أنه لا زال يشـعـر حتى الآن بأن ديناميـات الـتكيف، والتوتر، والخـوف لا زالت عـامـلاً مـهـمـاً. لاحظ ذلك للمـرة الأولى كموظف جديد يقـدم نفسـه لأول رئيس لـه، وكـان دائمـاً يشـعـر بذلك كلمـا تعـرف على شـخص جـديد. أمـا الآن فـهـو كـرئيس يتـأكد من أن الناس يتكيفون معه. وهو يخصص وقتاً لذلك ويسميه «أجندة التكيف».

وهـذه هـي قواعد هذا المروض فيما يتصل ببناء الثقة:

- لا تضع شيئاً على الطاولة حتى تفهم الأسد تمامـاً.
- اعـمـل على إعطاء انطبـاع أول بالتـعـرف على الأسـد أولاً. إذا فـشلت في إعطاء ذلك الانطباع الأول، فقد انتهى كل شـيء.
- اعـرف مـا يحـركـهم ومـا هـو مـهم بالنسـبـة لهم. هل يحـاولون تحـقـيق شـيء محدد؟ ساعدهم.
- لا ترمي نفسك على أحد.

اقم صلات شخصية

بصرف النظر عما إذا كنت مروضاً بدوام كامل أو جزئي، أو إذا كنت مروضاً وأسداً في نفس الوقت، فهناك مكوّن رئيسي. عليك أن تؤسس لصلة شخصية، أن تتواصل وتطور إشارات ذات قيمة عاطفية، متجاوزاً محاولة حجب الآخرين. إنك لا تريد أن تقع في واحدة من الفئات الخطيرة، الفريسة، أو العدو أو المتجاهل.

إن التواصل يعني استعمال قدر من عمق التفكير والقدرات يتجاوز ما تم توظيفك للقيام به. كن شخصاً وليس موقعاً فقط. قم بما يلزم. استمع، لاحظ، تبادل المعلومات، امتدح، احصل على المعلومات قبل ظهور الاحتياجات، أو ساعد في تقديم مدخلات في القرارات المتخذة. وهذا يتجاوز أحاديث المناسبات. يجب أن يصبح هناك صلة بين شخصيتيكما على مستوى معين.

أسرار المروضين
الأسود لا تجيب

منذ البداية يحاول المروضون الحقيقيون التفكير في المهمة المتمثلة في تطوير الاعتراف المتبادل والتواصل مع حيوانات لا تستعمل الكلمات. غونتر غيبل ـ وليامز، الذي يعتبر بين أكثر مدربي الحيوانات مثابرة وإخلاصاً خلال ربع القرن الأخير، وصف أهمية التواصل المتبادل في عمله: «لقد تطورت علاقاتنا من خلال الحديث، وليس فقط من جهتي ـ فبعض الحيوانات تستجيب فعلاً». لكنه ولدى تدقيقه في قائمة الحيوانات، من أكثرها تواصلاً إلى أقلها، استنتج باختصار أن «الأسود لا تجيب».

قد تكون هذه العبارة هي التي يتردد صداها بقوة أكثر من غيرها عند الناس عندما يفكرون بالقادة، والرؤساء في العمل، والمدراء التنفيذيين، وغيرهم ممن يواجهون في العمل. «الأسود لا تجيب». بالفعل، فإن السهولة التي يمكن من خلالها قراءة هكذا أشخاص ـ تكشيرة، زمجرة، أو الاستدارة جانباً وبصمت ـ تكشف مقاومة كامنة للتأثير.

رغم وجود العديد من الأسود الاجتماعيين في مكان العمل، فإن أفضلهم يُظهر هذه الخاصية. إنهم يركزون على تحقيق الأهداف ويكرسون كل طاقاتهم لهذا الغرض ـ حتى آخر ثانية تتوفر لهم قبل أن يتحولوا إلى موضوع أو اجتماع آخر. كم مرة وصلت إلى اجتماع لتسمع «سأكون معك بعد لحظات». أو «ماذا تريد» أو صمت كامل في حين تقف وأنت تنقل وزنك من رجل إلى أخرى.

ونتيجة لذلك، عندما يسمع الناس عبارة «اجعل الأسد يقترب منك، بما في ذلك عندما تكون بحاجة له، يكون رد فعلهم بادراك أهمية ذلك وعدم تصديقه في نفس الوقت. إن غريزة البقاء لدينا كحيوانات تملي علينا أن نحافظ على مسافة أمان، وأن نهتم بشؤوننا؛ وقد عززنا هذه الفكرة في المجتمع بكامله. لست بحاجة للذهاب بعيداً لترى أن ثقافة أمكنة العمل ـ من المخططات التنظيمية إلى الترتيب المعماري للمكاتب ـ تستند إلى التراتبية التي ترسم حدود القيادة والمكانة. إنها مصممة، ككل التراتبيات، للمحافظة على المملكة والسيطرة على المنافسة. والتبعة الأكثر وضوحاً في مكان العمل هي العزلة ـ على كل المستويات ـ حيث ينزع الأسود لفصل أنفسهم عن كل من عداهم، في حين ينعزل الآخرون أيضاً عن الأسود.

تتمثل إحدى التبعات في أننا نقترب من بعضنا من منطلق إطارنا المرجعي، نقطة انعزالنا في المؤسسة. وننزع بشكل طبيعي إلى التركيز على ما إذا كنا نعرف ما لدينا ونستطيع أن نظهره، وليس ما إذا كان لدينا ما يكفي من التواصل أو المعرفة بالأشخاص الذين نجتمع بهم كي نكون في أفضل حالات فعاليتنا. إننا نركز على الحدث، ومع كل حدث نبدأ من جديد. نبدأ كل شيء من جديد، بداية بالجهود التي نبذلها للاستحواذ على انتباههم إلى إعادة التكيف مع وجود بعضنا البعض إلى تحديد ماهية الأجندة. ليس من المفاجئ أن نسمع أشخاصاً عند نهاية الاجتماع يلتفتون إلى بعض، ويسألون «هل تعتقد أنه سمعنا؟».

أي نوع من الأداء هو أن يقضي المروض كل وقته في محاولة جذب انتباه الأسد، ودفعه إلى المنصة، والاستحواذ على انتباهه، ومنعه من النزول عن المنصة واللعب مع الأسود الأخرى على المنصات الجامدة؟ هذا ليس أداءً جيداً. فكر الآن فيما يجري في مكتبك. ليس الهدف هو جذب انتباه الأسد ودفعه إلى نهاية النقاش! الهدف هو جذب انتباهه وتوسيعه، والتعامل معه، وتمكينه من تكرار كل ذلك مرة أخرى عند الإشارة. هذا يتطلب صبراً ووقتاً للتكيف مع الأشخاص الجدد والمجالات الجديدة. والهدف من كل ذلك؟ التغلب على الخوف ـ خوف الأسد وليس خوف مروضه!

التغلب على خوف الأسد من المروضين

> **أسرار المروضين**
>
> *ينظر الأسد إلى الإنسان دائماً على أنه يشكل تحدياً لحقوقه*

المروض ديف هوفر، تلميذ كلايد بيتي، عبر عن ذلك ببساطة متناهية: «إذا لم تكن خائفاً منهم فأنت في مشكلة؟ رغم ذلك يقال بأن الأسود تخشى مروضيها، إن لم يكن أكثر من ذلك. إن الأسود المكبوتة، والمقاومة، غير المتأكدة مع من أو ماذا تتعامل، وكونها تدرك أن المروضين يتمتعون بشيء من السلطة عليهم، يجب أن تعرف أنك لن تؤذيها. الرؤساء الكبار في العالم يقلقهم ذلك أيضاً.

إذا تذكرت حواس الأسد الأربع: السيطرة، والمملكة، والمكانة، والبقاء، فستبدأ بفهم ما يجري داخل أدمغة القادة، والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب. إن تذكر هذا الإطار باستمرار يساعد أولئك الذين لديهم وعي جيد ومسبق بهذه القضايا. حاول أن ترى نفسك من منظور حواس الأسد الأربع. حتى لو كانت الأسود بحاجة إليك، فقد يكون لهم مخاوف كبيرة بشأنك.

- **السيطرة:** هل بإمكانك السيطرة على شيء يريدون السيطرة عليه أو أن يظهروا وكأنهم يسيطرون عليه؟

- **المملكة:** هل تتحدى المعلومات، أو الاتصالات، أو الخبرة، أو الاستثمار، أو الفرص المتعلقة بهم!
- **المكانة الاجتماعية:** هل يطغى ظهورك على ظهورهم؟
- **البقاء:** هل لديك شيء لا يمتلكونه وهو يحد من قوتهم؟

إن خوف الأسود الغريزي من الأشخاص الجدد، في مكان العمل، لا يشكل نوعاً من الفزع الخام. إنه أكثر تعقيداً، وأحياناً أكثر خطورة، لأنه يرتبط عادة بشيء آخر يحسونه هم فقط، ولا يظهر على السطح. يمكن أن نراه على شكل كبت، أو مقاومة، أو غطرسة، أو ترفع، أو انغماس في الذات، أو أن يكون «مشغولاً طوال الوقت».

يمكن لهذه أن تكون ردود فعل مثيرة للإحباط. لكن حتى المقاومة، وعدم الرغبة، أو المقاومة الفعالة لا تعني أن الأسود لا تفهمك. قد يعني ذلك ببساطة أنهم يتحاشون الأشياء التي يكونون غير متأكدين منها؟ المحافظة على وجودهم كأسود؟ الاحتفاظ بمسافة وفضاء ومجال هم بحاجة إليه. حتى الأشخاص الذين قد لا يظهرون خصائص الأسد في مكان العمل يمتلكون هذه الخصائص وردود الأفعال. يكون رد فعل بعض الأسود في مكان العمل عدوانياً، في حين قد لا يرد آخرون على الإطلاق. في كلتا الحالتين، يتصرفون وكأنهم يريدونك أن تتنحى عن طريقهم.

إلا أنك لا تستطيع أن تتنحى. حالما يلتقي الأسد بالمروض تبدأ العلاقة. ثمة تحول مباشر من مهمش حياة كل منكما إلى مركزها ـ من قول مرحباً إلى تفحص أحدكما للآخر، من اختبار المكان والمجال، الاختبار من أجل الحكم، إلى التكيف، وتحديد إلى أين تتجه الأمور وطبقاً لشروط من. إن حقيقة أنهم طلبوا مقابلتك، أو اختاروك بأنفسهم لشغل وظيفة، أو أدركوا أنهم فعلاً بحاجة إلى مساعدتك لا تهم على الإطلاق. عليك أن تتوقع، رغم ذلك، أن يفاجئوك. كما أن

عليك أن تظهر الصبر لمساعدتهم على التكيف والإحساس بالأمان. قد يكون الدرس الذي ينبغي تعلمه هو: خذ الوقت الكافي لتجد الطريقة المناسبة للاقتراب من كل أسد. أو كما قال أحد المراقبين فيما يتعلق بسلوك الأسود: «الأشخاص الذين يندفعون إلى القفص هم أولئك الذين لا يدمون طويلاً». فيما يلي درس من الحياة الواقعية يكشف كيف يحدث ذلك في مكان العمل ـ حتى بين أشخاص جادين «نصحوا أن يتقدموا ببطء».

إعطاء الأسد فسحة

عقد نائب الرئيس التنفيذي ومدير الأقسام في شركة كبرى اجتماعاً لحل مشكلة خطيرة كانت تكلف الشركة ثلاثة أرباع المليون دولار سنوياً. وكان المسؤول النهائي عن المشكلة نائب الرئيس التنفيذي، وكان قد طلب إلى فريق خارجي من الاستراتيجيين والخبراء الاستماع إلى مقاربة الشركة للمشكلة، وتقديم بعض المقارنات مع شركات أخرى تعاني من مشكلات شبيهة، واقتراح بعض الخيارات والأفكار الجديدة.

كانت إحدى الميزات البارزة لنائب الرئيس صبره وحكمه السديد؛ وكان يعي في هذه الحالة أن الشركة حساسة اتجاه إظهار تفاصيل المشكلة لأناس من خارج الشركة. وكان مدير الأقسام حساس بشكل خاص وكان يعي بحده أن هؤلاء الخبراء سيعتقدون بأن الشركة انتظرت أكثر من اللازم حتى طلبت المساعدة.

وهكذا قرر نائب الرئيس اتباع مقاربة تقضي بعقد اجتماعين، يكون أحدهما خاصاً بينه وبين الاستراتيجيين الخارجيين. إذا سار الاجتماع على ما يرام، عندها يعقد اجتماعاً آخر يضم مدير الأقسام.

جرى الاجتماع الأول بشكل جيد. تم عرض المشكلة، وتم تقديم بعض المقارنات الاستراتيجية، واتفق الجميع على أن المشكلات التي تنشأ وتكبر خلال فترة طويلة من الزمن تحتاج وقتاً طويلاً وعملاً دؤوباً لحلها. واختتم

نائب الرئيس بالقول «نقطة أخيرة: يبذل المسؤولون في شركتنا كل ما في وسعهم وعليكم أن تكونوا مستمعين جيدين وأن تدعوهم يخبرونك بحكايتنا». هز الجميع رؤوسهم كما لو أنهم فهموا تماماً ما يعنيه.

عقد الاجتماع الثاني بعد أسبوعين، وسار كل شيء، طبقاً للمخطط ـ على الأقل في الدقيقة الأولى. ما أن طلب نائب الرئيس من مدير الأقسام أن «يسرد قصتنا» حتى قاطعه أحد الأعضاء الكبار في الفريق الاستراتيجي الخارجي ليقول كرجل المبيعات «دعني أخبرك عن خلفيتنا وخبرتنا». لا داعي للقول بأنه كان كمن يحمل خمسين رطلاً من اللحم النئ فوق رأسه!

خلال دقائق هاجم مدير الأقسام المتحدث ومزقه إرباً، فزمجر قائلاً: «من الواضح أنك لم تقم بأي عمل صالح شركتنا! ليس لديك أي خبرة في الأنظمة التي نعمل بموجبها!».

تمت التضحية بأسابيع وأشهر من الإعداد. رمق نائب الرئيس الاستراتيجيين بنظرة كما لو أنه يقول: «كان هذا الاجتماع أمامكم لتخسروه، وقد خسرتموه». وفشلت الجهود في إعادة الاتصال بين الطرفين.

إنها قصص كهذه، قصص حقيقية عن رجال أعمال ذوي خبرة، هي التي تكشف لك أن الأشخاص الذين تعتقد أنهم يجب «أن يفهموا»، لا يفهمون أحياناً، حتى عندما يكون هناك الكثير مما يمكن خسارته. إنهم لا يدركون أنهم يتعاملون مع أسود، وأنك يجب أن تجعل الأسود يتكيفون معك. لا يدركون أن عليهم أن يلعبوا دور المروض لمعالجة المشكلة بالشكل الملائم. دعونا نفكر في كيفية الاقتراب من الحالات وذلك بفهم الوجهة التي تبذل فيها جهودك كي تصبح عضواً مقبولاً في فريق الأسد.

يجب أن تهدف للحصول على مكان في القطيع

أسرار المروضين
الأسود هم حيوانات قطيع بتركيبتهم

فكر في العالم من منظور الأشخاص الأسود. كالأسود في الغابة، فإن الأسود في مكان العمل بتركيبتهم مستعدون دائماً للصراع على مكان في التراتبية وأيضاً للعيش كحيوانات قطيع. القطيع هو العائلة أو مجموعة الأسود التي تعيش معاً، وتصطاد معاً، وتعمل معاً من أجل البقاء. يحب بعضهم أن يقود القطيع، لكن من المهم أن يعرفوا مكانهم في مجتمع الأسود، وفي نفس الوقت معرفة من أيضاً يلعب دوراً مهماً.

كما قلنا، كل من هو خارج القطيع يقع في واحدة من فئات ثلاث: الفريسة، أو العدو أو المتجاهَل. ولا تشكل أياً من هذه الفئات خياراً واقعياً للبقاء في مكان العمل. أن تُستَهدف كفريسة أو كعدو فهذه مشكلة واضحة، في حين أن يتم تجاهلك في العمل فهذا تكتيك أكثر شيوعاً، ويشكل شكلاً بطيئاً وتدريجياً من أشكال الموت.

ولذلك فإن سعيك إلى احتلال مكان في القطيع يعطيك كما يعطي الأسد شيئاً يحتاجه كليكما. وما أهمية ذلك في مكان العمل؟ العديد من الرؤساء في العمل ينزعون في البداية إلى تجاهل الجميع. إنهم يعاملون بشكل غريزي معظم الموظفين كأعضاء في فئة عامة.

على المروضين في الحلبة وفي مكان العمل بذل الجهود الكبيرة للتغلب على هذا الموقف. كيف يفعلون ذلك؟ قد يقول البعض أن ذلك يتم بكشف حيلة الأسد، لكن الأمر أعقد من ذلك بكثير. ثمة درجة كبيرة من الأصالة التي يجب إظهارها. وهذا يتم تحقيقه بترسيخ حضورك وسمعتك كفرد، الاعتراف بالأسد كأسد؛ دعم أهدافه، وغاياته، واحتياجاته؛ وترسيخ قوة وعمق يحترمهما ـ وهذا سيجعله يخمن أيضاً أن هناك الكثير مما لا يستطيع رؤيته. إلاّ أنه وفي

كثير من الأحيان، فإن الأشخاص الذين يسقطون فرائس للأسد في العمل هم أولئك الذين يندفعون إلى حالات بسبب موقف «اعرف ما لديك واظهر ما لديك»، ليتم تصنيفهم فوراً في فئة الفريسة، أو العدو، أو المتجاهَل، والتعامل معهم طبقاً لذلك.

تبادل الأدوار: من الأسد إلى المروض

من يعاني أكثر في مثل هذه الحالات؟ كل من يعتقد أنه أسد ويفشل في معرفة اللحظة التي يجب أن يتحول فيها إلى مروض. في الواقع فإن كل من يحتل موقعاً رفيعاً في سلسلة الغذاء يقع في هذه الفئة. يحدث هذا لمدراء المستوى المتوسط ورؤساء الأقسام الذين لا يريدون أن يظهروا لرؤسائهم أنهم ضعفاء. ويحدث لرؤساء الشركات والمدراء التنفيذيين في المؤسسات، ولمدراء المدارس والآخرين الذين يتوجب عليهم التعامل مع أعضاء مجالس الإدارة وآخرين ممن هم أسود.

يجب أن تجعل الأسد يشعر بأنه الأسد على العالم الذي يحكمه بشكل يومي. المشكلة أنهم يعتقدون أنه عليهم، بشكل ما، أن يظهروا لرئيسهم أنهم يستحقون موقعهم كأسد، أو خبير، أو كائناً ما كانوا في عيون الآخرين، كما لو أن موقعهم يعتمد على ذلك. إنهم يحاولون بكافة الأشكال أن يظهروا للأسود أنهم ليسوا ضعفاء، في حين أن ذلك يحدث الاستجابة غير المرغوبة في الأسد.

إن إدراك مثل هذه الخصائص على أنها فشل للأنا لا يحل المشكلة. كلنا نعلم أن الأسود تمتلك إحساساً شخصياً قوياً بأنفسها. إن حجم الآنا عند الشخص الأسد ليس المشكلة ـ كما أن حجماً أصغر للأنا لن يساعد بالضرورة. تذكر أن المطلوب هو أنا متعدد الأبعاد، أنا يمكّنك من إدراك أن هناك دائماً أسد أكبر. عليك، مؤقتاً على الأقل، أن تكيف حاجتك لأن تكون مهيمناً أو أن تكون الخبير، لتصبح نافذاً كمروض.

كيف تحقق ذلك؟ كما وجد أحد المسؤولين التنفيذيين، فإن الاحتفاظ «بمنظور واسع للأمور وإحساس بالفكاهة يمكن أن يساعداً». ماذا عنى بذلك، كانت مشكلتي الكبرى هي أني لم أرد أن أظهر ضعيفاً أو تابعاً أمام رئيستي، وكنت أقفز كلما أوعزت بذلك. إلاّ أنني أدركت ذات يوم خلال اجتماع لي معها، ماذا عساني أخسر، إنها أصلاً تعتقد أني أضعف منها، وإذا كان ذلك مهماً فلماذا أجلس في مكتبها مع فرصة لأكون نافذاً؟ الأسد بحاجة إليك ليبقى في دور الأسد كما أنت بحاجة إلى من هم أدنى منك. وفي نفس الوقت فإنك تلعب دوراً فريداً كعضو في فريق.

كما تعلمنا فإن فن ترويض الأسود، سواء في الحلبة أو في المكتب، يتطلب قدراً كبيراً من الانتباه إلى بناء أساس لأي علاقة عمل. حتى لو كنت تعرف ما الذي تريد تحقيقه، يجب أن يكون هناك مستوى من الراحة ودرجة من التلقي قبل أن تبدأ أي عملية تواصل. وكما رأينا في المثال الأخير أعلاه، فليس الأسد وحده بحاجة لأن يكون مستعداً للعمل مع الآخرين في دوره ـ في معظم الأحيان يكون الشخص الذي يفترض أن يلعب دور المروض.

عندما تبقي هذا الوعي وهذه الحساسية في مقدمة تفكيرك، ستكون مستعداً لاتخاذ الخطوات التالية كمروض أسود في المكتب. عليك أولاً أن تدرك أن ترويض الأسود يتعلق أولاً بسيطرتك على نفسك بدرجة أكبر مما تستطيع أن تسيطر على الأشخاص الأسود من حولك. ثم يمكن للأسرار والاستراتيجيات التي تبدو وكأنها تعطي المروضين مظهر التحكم قيد الاستعمال كي تعمل بشكل أكثر فعالية مع الأسود من حولك في العمل. سترى الأسرار والاستراتيجيات التي يستعملها المروضون لردم الفجوة بين اجتذاب الانتباه واستعمال الانتباه، ولتعزيز بيئة وفرص التواصل والعمل بشكل أكثر فعالية مع الأسود كفريق.

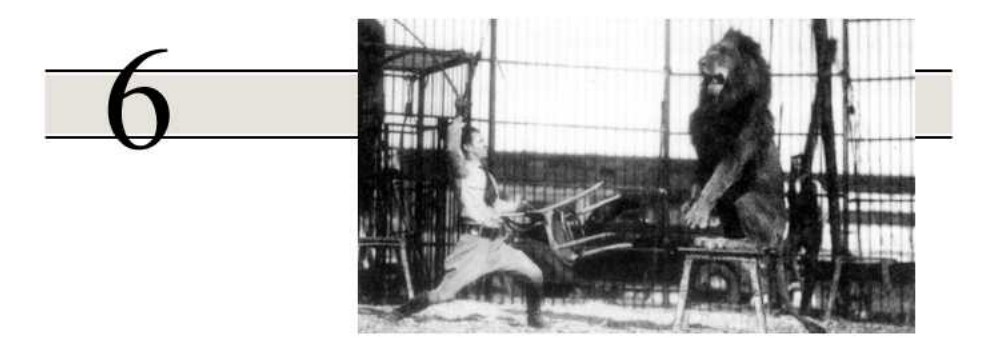


حكاية الأسد

- مروضو الأسود يستعملون الدماغ لا العضلات.
- يقترب مروضو الأسود ليجعلوا الأسود تقترب منهم.
- الخطوة الأولى في الاقتراب من الأسود في مكان العمل تتمثل في وضع أجندة تكيّف خاصة بك. هذه فترة تأسيسية من حيث الزمان والمكان بالنسبة للأسد والمروض من أجل التكيف مع بعضهما والتركيز على بعضهما وبناء درجات متزايدة من التواصل، والثقة، والاحترام.
- إنك تحتاج لخطة تكيف حتى لو كان الشخص إنساناً تعرفه مسبقاً وعملت معه من قبل لكن علاقتك به لم تكن علاقة الأسد بالمروض!
- يشكل التواصل، والثقة، والاحترام الأساس للعمل بشكل فعال مع الأسود في مكان العمل.
  - التواصل يمهد الطريق للاتصال بالاتجاهين.
  - الثقة هي معرفة الأسد أنك لن تؤذيه.
  - الثقة تعني أن الأسد سيعتمد عليك لتساعده.
  - الاحترام يعني أنهم سيأخذون شيئاً تقوله أو تفعله على محمل الجد.
- كي تجعل الأسد يقترب منك عليك أن تعطيه القدرة والفرصة على التسديد عليك مباشرة!
  - الانتباه: هل تحظى بانتباههم؟
  - الاهتمام: هل الأسد مهتم بشيء يتعلق بك؟

■ الدافع: هل يتحرك الأسد باتجاهك بطريقة ما ويتعامل معك؟

- عليك أن تدرك أنك يجب أن تتحول من كونك أسد في دور ما إلى مروض في دور آخـر كي تكون فـعـالاً ــ وكي تفـعـل ذلك، فكر في أناك على أنه متعدد الأبعاد وليس أنا أصغر.



6

الشجاعة والسوط والكرسي

أسرار المروضين

يمكن للأسود أن تقتل دون أن تفعل ذلك لتأكل

المروض الأميركي الأسطوري كلايد بيتي الذي اشتهرت عروضه الحية والسينمائية هو الذي أوجد صورة المروض القاتل في الثقافة الشعبية والتي دامت لعدد من الأجيال. كان يقف منتصباً لا يبدو عليه أي خوف في حلبة محاطة بالقضبان الحديدية ومليئة بالأسود الضارية المزمجرة، لا يمتلك من وسائل الحماية سوى سوط وكرسي خشبي. إن التصدي لخمس مئة رطل من العضلات والأنياب بهذه المعدات البسيطة لا يبدو ملائماً للتحدي الذي يواجهه، وكل لحظة تبدو كمعركة بين ديفيد وغولاياث.

لقد عشنا جمعينا أياماً كهذه. تستجمع شجاعتك بسرعة وتنظر إلى تلك البقعة في زاوية مكتبك حيث تحتفظ بالسوط والكرسي عندما يخطر ببالك هذا النوع من الأسود في مكان العمل، أو حتى عندما يردون على جدول أعمالك!

- المدير العام التنفيذي العدواني الذي يرهب كل من يأتي في طريقه، أكتافه مرفوعة في وجوه كل القادمين، يسأل ويحاسب كل من حول الطاولة، ويلتهم كميات كبيرة من المعلومات.

- الرئيس في العمل الذي يلتهب غضباً إذا غاب أحد عن اجتماع، أو عندما لا تتوفر المعلومات التي يطلبها، أو عندما لا تسير الأمور كما يتوقع.

- المدير التنفيذي الذي يكشر بغيظ عند سماعه الفكرة، لكنه لا يشرح ما يزعجه.
- رئيس الشركة الذي يطلب مشورتك عندما تكونان بمفردكما، ويمتحن المعلومات والأفكار التي تقدمها، لكنه، مع المجموعة، يكون قاسياً على الجميع.

ليست كل الأسود صعبة بالطبع. كما ذكرنا فإن الخصائص التي يمكن أن تبحث عنها في الأسود الجيدة تشكل قائمة أطول بكثير من الخصائص المزعجة عند الأسود الخبيثة التي تواجهها. العديد من الأسود هم أسود جيدون، أشخاص يحب الجميع التعامل معهم ويمكن أن يحدثوا أثراً جيداً على المؤسسة وعلى الآخرين. وهم الأسرع عادة في العمل مع الآخرين ويدركون قيمة المساعدة والتوجيه والعمل كفريق، مما يمكّنهم من تقديم حد أقصى من الأداء وأن يصبحوا أكثر نجاحاً في عملهم.

كما أن القوة والضراوة في الأسود في مكان العمل ليست سلبية دائماً. يمكن أن تكون ممارسة ذات مغزى لسلطتهم. لا يكون الأسود في مكان العمل عامة واحداً من نموذجين، بل يظهرون طيفاً من الخصائص التي تنطلق كرد فعل على حالات أو أشخاص أو بيئات.

إذاً، كيف تتصرف عندما تكون وجهاً لوجه مع أسد؟ أحياناً، تكون الطريقة الوحيدة بأن تلعب دور المروض.

يلتهم الأسود من الكراسي أكثر بكثير مما يلتهمون من المروضين

أسرار المروضين

إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها تقدم العديد من الإشارات للأسد

علّق كلايد بيتي قائلاً: «أستعمل عادة حوالي مئة من كراسي المطبخ المسلحة هذه كل موسم، وإذا شعر برينس بالرغبة بخلع رجل واحدة منها، فلا مانع لدي». لقد التهمت الأسود من الكراسي أكثر بكثير مما التهمت من المروضين. إن مهارتهم ومقدرتهم على البقاء هي ما يشدنا إلى عروضهم. لا يمكن لأي شخص يطلع على ترويض الأسود إلاّ أن يرغب بإشباع فضوله حول صورة المروض. إنها ما يراه الناس، فاغرين أفواههم في كل مرة يدخل المروض إلى الحلبة: إنهم يرمون أنفسهم تماماً في عملهم «حرفياً» في هذه الحالة!

عندما نبدأ بفهم كيف يمكن لفن ترويض الأسود أن يساعدنا في الدخول إلى تفكير القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب، علينا أن نسأل أنفسنا ما الذي نتعرف عليه في المروضين مما يجب أيضاً أن يعمل داخل أدمغتنا نحن في مكان العمل. إنه الانخراط الكامل لشخصية المروض في عمله. هذا وحده هو العامل الحاسم في العمل مع الأسد وتحقيق النتائج معاً. هل هي مجرد شجاعة؟ أعصاب فولاذية؟ أم أن للمروضين عتبات أعلى للتوتر، والضغط والألم؟ هل ثمة سوط وكرسي غير مرئيان يمكن أن نأخذهما إلى العمل؟ كيف تستعملهما لإظهار شخصيتك وقدرتك بشكل منضبط بدلاً من رد الفعل العشوائي؟ ما هي أنماط السلوك التي يطلقها سلوكك؟

كما لاحظ أحد المروضين، «إن الأشخاص الذين يندفعون إلى الحلبة هم أولئك الذين لا يستمرون طويلاً». رغم ذلك ما عدد الناس الذين تعرفهم ممن يفعلون ذلك كل يوم، وكم مرة اقتربت أنت نفسك من القيام بذلك؟

بدلاً من الاندفاع إلى القفص، عليك أن تفكر في عدد من الأسئلة التي تركز على حالتك الذهنية واستعدادك، بما في ذلك:

- ما الذي يجب أن يجري في دماغك؟
- ما هي المهارات والأدوات التي يجب أن تمتلكها؟
- كيف تتقدم بطريقة مثمرة وفعالة، وفي نفس الوقت تساعد الأسد على تحسين موقعه وموارده بشكل فعال؟
- متى تكون أقل ظهوراً واندفاعاً، ومتى تظهر شوكتك؟
- إلى أي حد تمضي ومتى؟

أحد المدراء العامين التنفيذيين قال، متحدثاً إلى مجموعة كبيرة حول قيمة العمل بشكل دقيق مع القادة، وقدم نصيحته:

> تصبح أقوى عندما تتصدى لمشكلات الآخرين. لكن المهم هو كيف تقوم بذلك. إذا دفعت بقوة، فسيسقط كل شيء على أذنيك. إذا توقفت عن الدفع، فانك تخون واجبك.

امتلك شجاعة عدم إظهار الخوف

أسرار المروضين

هذا يتطلب ثقة، لكن ليس من نوع «يمكنني أن أفعل أي شيء»

لا بد للمروضين من امتلاك الشجاعة. يجب أن يسيطروا على الحلبة التي يمكن لأي أسد فيها أن يقتل برمشة عين. تذكرون قصة مدرب القطط الكبار تشارلي بومان حول يومه الأول في الحلبة مع الأسود. بعد سنوات، وبعد أن تحول من العمل مع الأسود ليصبح أحد أهم مدربي النمور في العالم، طلب إليه أحدهم أن يعلق على المروضين الذين يدخلون الحلبة المسيجة بقضبان الحديد. «إنهم شجعان» قال بومان وعيناه تبرقان. مروض آخر، كان يتضمن عرضه عشرة أسود ـ «كلهم ذكور، ومن أقوى الأسود» ـ وصف شعوره

والأسود تخرج من النفق وهو يتلقى نظراتهم واحداً واحداً. «إنك تصبح أكبر». قالها ببطء وكأنه يعيش التجربة من جديد. «قد يكون اندفاع الأدرينالين. إنك تصبح أكبر». آخرون ركزوا على أن «تبدوا كبيراً»، «أن تكون واضحاً» وملفتاً على امتداد الحلبة»، رغم أن المقصود هنا هو تمكين الأسد من تقدير أبعاد الحلبة.

ما الذي يعطي المروضين القوة الداخلية التي يحتاجونها؟ القوة الجسدية؟ نعم. فهم نفسية الأسد؟ نعم. الشجاعة والثقة؟ سنرى.

كان الفرد كورت، وهو مروض فرنسي شهير، يمتلك عقوداً من الخبرة في العمل مع الأسود و غيرها من القطط الكبار. واختصر هذه التجربة في سيرته الذاتية على النحو التالي:

على عكس الاعتقاد السائد، فإن الشجاعة هي أقل الخصائص أهمية. لقد دربت أكثر من عشرة مدربين ومدربات، وكان من بينهم شباب متبجحين يفخرون بشجاعتهم. كانوا دائماً يجعلونني متوتراً، وبشكل عام أنهوا مسيرتهم المهنية في المشفى. غيرهم كان أكثر تفكيراً، ويدرك مخاطر العمل، حتى أنهم كانوا يخافون، إلاّ أنهم أصبحوا خبراء.

> **أسرار المروضين**
>
> *أن تعرف الخوف لا يعني أن تكون غريباً على الشجاعة*

«المروضون يخافون؟» سأل أحد المدراء التنفيذيين. نعم. يدخل المروضون إلى القفص كما يدخل أي شخص آخر إلى المكتب. لكن ولأنهم يتصدون لخوفهم، فإنهم يكونون أكثر تركيزاً على الإنجازات الممكنة منهم على الأخطار الواضحة. قد يرون خطورة أكبر في مهن أخرى. خذ، على سبيل المثال، المروض الذي أراد في الأصل أن يصبح طياراً في بداية عهد الطيران التجاري. كان يدخر المال ليأخذ دروساً خاصة حتى علم أن شركات الطيران لا توزع المظلات على طياريها. قرر أن يصبح مروض أسود بدلاً من ذلك.

في الواقع، ليس من المستهجن أن نسمع المروضين يتصدون لقضية الخوف قبل أن نسمعهم يذكرون الشجاعة ـ قد يكون هذا بحد ذاته ضرب من الشجاعة!

دروس المروضين

الخـوف

قال أحد المروضين: «لقد سئلت آلاف المرات عما إذا لم أكن أشعر بالخوف في القفص مع الحيوانات، واستطعت دائماً أن أجيب بصدق، «لا». إنك لا تشعر بذلك في داخلك.

تكون منشغلاً جداً في التفكير بعملك. لكن أحياناً، بعد أن تخرج، يقف شعر رأسك عندما تفكر بمدى اقترابك من الخطر»!

ديف كوبر، تلميذ كلايد بيتي، الذي يقال أن أسده المفضل، واسمه ليو، كان يزن 714 رطلاً، وصف ذلك ببساطة: «إذا لم تخف منهم فأنت في خطر حقيقي». بعد العديد من السنوات من العمل في الحلبة، أضاف هوفر، «إن أسناني تصطك الآن، لكن لابد لك من تجاهل ذلك».

هل هذا تقليل من خطورة الموضوع؟ هل هي الكبرياء والتواضع؟ أم هذا دليل على أن المروضين ليسو مصارعين أو مغامرين متهورين؟ إن هذا العمل يتطلب بالفعل فهماً عميقاً لكل ما يحدث في البيئة والديناميات الداخلية بين الإنسان والأسد. إن الخوف جزء ولا شك من ذلك الواقع، وعلى المروض أن يتصدى لخوفه.

أسرار المروضين

عندما تكون الشجاعة فعلاً متعمداً فإنه يبوح بقدر كبير من الخوف

الشجاعة والخوف يرتبطان بقوة: ويستعمل أحدهما لمعالجة الآخر. وكما استنتج المدرب الهندي دامو دهوتري دون كثير عاطفة، «الخوف هو عملية ذهنية لا عاطفية». غير أن قليلاً من الناس يصلون إلى هذا الوضع الذهني المتجاوز للواقع.

لا يمكنك أن تغامر بإظهار الخوف أو الشجاعة في مشهد درامي أمام الأسد، لأنه وكما قال أحد المراقبين بشيء من الفلسفة، «عندما تكون الشجاعة فعلاً متعمداً فإنه يبوح بقدر كبير من الخوف». وبالفعل، ففي مكان العمل، قد يفسر الأسود أي عرض للشجاعة على أنه تهديد مباشر أو منافسة مباشرة ويستغلون خوفك كنقطة ضعف. تنجح عندها في جذب انتباه الأسد، لكن ليس بطريقة تكون مفيدة لأحد. والسر موجود في قلب كل مروض ناجح: إن الشجاعة هي عدم إظهار الخوف.

تتطور الشجاعة داخل عقلك كأداة تنظيمية، شعورياً ولا شعورياً. إنها الطريقة التي تنظم بها نفسك بثقة ذهنياً وجسدياً للقيام بعملك. ويظهر هذا من خلال وعيك المرهف ورباطة جأشك. الشجاعة تعني أن تدخل الحلبة وأنت على علم كامل بالأخطار التي تواجهها وأنت تحاول تحقيق أهداف وغايات محددة مع الأسد. عليك، في ترويض الأسود، أن تضبط نفسك أكثر من أي وقت مضى. يجب أن تصدّق بأنك تتحكم بالأسد. وعليك أن تكون في غاية الصراحة مع ذاتك حول كل شيء: ملاحظاتك، مشاعرك، القلق، التوتر، الأخطار، وكل ما من شأنه أن يشكل خطراً.

عندما يسرد المروضون الخصائص التي يعتبرونها أساسية، قد تكون الجرأة والشجاعة أساسيتان ضمناً. غير أن الصبر يأتي على رأس القائمة، والثقة المبالغ فيها بالنفس تأتي دائماً في أسفل القائمة. يمكن أن تنظر إلى الماضي لأكثر من مئة عام من الحكمة المتراكمة في ترويض الأسود، وستسمع بأن «لا شيء يساوي الصبر في القيمة» وأن «الصبر يجب ألاّ ينفد».

أضف التوتر وحرّك

> **أسرار المروضين**
>
> *عندما تدخل الأسود من الباب، لديك ثلاث ثوان لتقرأ سلوكهم. هل يتجهون إليك أم إلى المنصة؟ وهذا يتغير كل مرة. أنا أتصبب عرقاً. قد يكون الجو بارداً في الخارج وأنا أتصبب عرقاً من التوتر الجسدي والضغط النفسي*

ثمة عنصر مفقود في المعادلة ـ الضغط النفسي. إننا نشعر بذلك في مكتب رئيسنا في العمل، أو في اجتماع مع زبون، أو في العمل على بعض القضايا مع موظفين مهمين نعتمد عليهم، أو ببساطة بعد يوم عمل طويل: التوتر الجسدي والعاطفي. كما عبر عن ذلك أحد المدراء التنفيذيين، «إنك تفكر بشدة حتى تشعر أن شعرك يؤلمك!» المروضون الحقيقيون يشعرون بنفس الشي: «مضى على وجودك في الحلبة عشر دقائق، لكنك تتعرق وتتألم كما لو أنك ركضت ميلاً بأقصى سرعة».

ليس هناك وظيفة في مكان العمل لا تسبب لك التوتر أحياناً. يمكن للعديدين من الرؤساء في العمل أن يحدثوا هذا الأثر، كالأسود في الحلبة، دون أن يحركوا عضلة واحدة. تشعر بتحد فكري وعاطفي وجسدي بمجرد بقائك في الحلبة، وقوفك على قدميك، واستيعاب عواطف وحركات الأسد. أوجز الفرد كورث ذلك بقوله: «تحلى بصبر لا ينفد، كن هادئاً وقادراً على التحمل الجسدي، وتحل بالقليل من الشجاعة».

إن إضافة المتطلبات الجسدية لترويض الأسود إلى المعادلة تقدم لنا تعريفاً ملموساً للشجاعة. يمكننا الشعور بها في عظامنا. كما قال المروض فرانك بوستولا في مطلع القرن العشرين، إن مفتاح نجاح المروض يكمن في «الأعصاب القوية، وكثير منها!» وهذا لا زال صحيحاً في مطلع القرن الحادي والعشرين.

الشجاعة هي عدة أشياء، لكن في ترويض الأسود يمكن لمعادلة أن توضحها بشكل كامل:

التـركيز الفـكري + القدرة الجسدية = أعصــاب قـويــة

في اللحظات العصيبة، عندما يسألك الناس، «هل أنت ممسك بزمام الأمور»، فإن هذا ما يعنونه. بعض الحالات تتطلب أعصاباً قوية أكثر من حالات أخرى، ويتحلى بعض الناس بقدر أكبر من التحمل الجسدي والفكري. لكن ما من شخص يمكن أو ينبغي أن يفعل ذلك إلى الأبد. عندما تفقد أعصابك فإنك تفقد الشجاعة في عدم إظهار الخوف!.

السوط والكرسي

أسرار المروضين

من المهم أن تكون الحركة الأولى للعصا نفسها دائماً، وتعطى من نفس الموقع، وبنفس الوقفة ونفس نبرة الصوت

في الترويض هناك هدف عملي لكل شيء، بما في ذلك أين تقف، والنظرة على وجهك، ولهجة صوتك. والشيء ذاته ينطبق على أدواتك ومعداتك. في المحصلة، فنحن نستعمل معدات خاصة في العديد من الرياضات لتوسيع إمكانية وصولنا، وقوتنا، وسيطرتنا. لاعبو التنس يستعملون المضارب كي يطيلوا أذرعهم، ويضربوا الكرة بقوة أكبر، وبقاء رؤوسهم مرفوعة وأعينهم على اللعبة. ولاعبو البيسبول يستعلمون مضرباً لضرب الكرة وقفازاً لالتقاطها. لاعبو الهوكي يستعملون عصى للتحكم بالضربة وتمريرها، وإطلاقها والتقاطها وعرقلتها.

مروضو الأسود الحقيقيون يستعملون السوط والكرسي، أو عصا خشبية غليظة، تمكنهم من القيام بما لا يمكنهم القيام به بأيديهم. تحقق أدوات المروض هذه النتائج المهمة:

- جعل المروض يبدو أكبر مما هو.
- تطويل أذرعهم وأجسادهم بما يتجاوز إمكانية وصولها في الحالة العادية.
- توفير مسافة بينهما يحتاجها الأسد والمروض في نفس الوقت.
- جعل المروض هدفاً أكبر وأكثر صعوبة، عند الضرورة.

كما يستعمل المروض السوط والكرسي كي يظهر حضوره وشخصيته. وبإضافة صوته، يمكن للمروض أن يتواصل بفاصل مسافة يحتاجها الأسد ويقبلها. كي يجعل الأسد يقترب منه دون أن يهاجمه، على المروض أن يحترم هذه المسافة.

إن قرقعة السوط تجتذب انتباه الأسد، وتجعل الأسد يعرف أن عليه أن يبدأ بحركة ما أو يصحح خطوة خاطئة، أو أن يشرع في حركة بعيداً عن صوت السوط. يجد الناس صعوبة أحياناً في تصديق أن قدراً كبيراً من التفاصيل يمكن التواصل بشأنه وفهمه دون كلمات. ولا يقتصر دور السوط على التواصل الفعال، بل إنه يساعد المروض على المحافظة على الإيقاع والسرعة وقت النهاية! كما لاحظ أحد المروضين، فإن «السوط هو كجهاز الاتصال الذي يطلق رسالة مفادها «نعم، أقصدك أنت»!

دروس المروضين

أعط الإشارة للمجموعة

وصفت المروضة البريطانية باتريشا بورن كيف أنها كانت تستعمل سوطها بعناية وحذر كما لو أنها ترسل رسائل وتستعمل السوط لتنقيطها. «ما إن كانت سيفيلا تسمع قرقعة السوط بالقرب منها حتى تستدير في غيمة من غبار النشارة وتطاردني. أعود إلى المكان المحدد ـ تماماً قرب غيتو وزئيره ـ وأخرج عصاي. عندها تتوقف وتبدأ بالتراجع، وأنا أتبعها إلى أن تصل إلى كرسيها. كانت تزمجر طوال الوقت وتدير رأسها من جهة إلى أخرى وتبدو مرعبة حقاً. إلاّ أنها كانت تعرف الدور كما أعرفه تماماً، وكانت تلك حصتها من الحفلة».

إننا نستعمل الإشارات طوال الوقت دون أن ندرك مغزاها وكيفية استعمالها بشكل متكرر، لإحداث أثر محدد. قلة منا يتقنون الاستخدام الفعال للإشارات، وحركة الجسد، والحديث كإشارات يمكن إدراكها وتعلمها وتكرارها عند الطلب.

إن القرقعة بالسوط لإحداث حركة بالابتعاد عن مصدر الصوت هو تقنية يستعملها الناس في مكان العمل طوال الوقت لكن ليس بشكل منسق. نقوم بذلك من خلال اللغة، استعمال الكلمات، حركات الجسد، وعلم النفس الانعكاسي، بتحريك الأشخاص باتجاه شيء ما عندما يعتقدون أنهم يبتعدون عن شيء آخر.

أنت تعرف كم يمكن أن تكون فعالاً في إيصال رسالة إلى كافة أنحاء المكتب بمجرد همسك في أذن أحدهم: «هذا موضوع سري لا تخبر أحداً».

على النقيض من ذلك فإن ضرب الأسد لإيلامه سيحرضه على شن هجوم لا يمكن للمروض أن يوقفه. إن العدوانية اتجاه الأسود تثير مزيداً من العدوانية. وإذا لم يهجم الأسد مباشرة فإنه يضع هذه التجربة في ملف ـ وسيأتي اليوم المناسب. ولابد أنك سمعت قصصاً عن أشخاص «لم يكونوا يتوقعون ما حدث».

دفع الأسد بقوة زائدة يمكن أيضاً أن يثير عدوانيته. المروضون الناجحون يحاولون تطوير وتعزيز نتائج يمكن أن يكافئونها، وليس سلوكاً يحاولون تصحيحه بالتصرف كمروضين.

أسرار المروضين

حالة الأسد المترنح

استلم مروض عرضاً دُربت فيه الأسود على الصعود على مجموعة من المنصات مرتبة على شكل هرم، ثم الجلوس ورفع رؤوسها ومخالبها باتجاه السماء ـ صورة نموذجية لعروض الأسود. بعد بضعة أسابيع من التعارف والتدريب، قرر المروض معالجة بعض المشكلات في العرض.

بجلوس الأسد على مقاعدهم، بدا الهرم جميلاً. وعندما قال المدرب: «فوق»، رفع بضعة أسود مخالبهم المضمومة إلى الأعلى. إلا أن اثنين من أكبر الأسود ترنحا إلى الأمام والخلف وهوت مخالبهم إلى الأمام وهما يحدقان بالمروض.

مرة أخرى، رفع المروض ذراعيه إلى أعلى، قائلاً: «فوق، فوق!» واقترب من الأسدين المترنحين قائلاً: «قيصر، فوق، شمشون فوق!» وكان كل منهما يرغي ويزبد. وعندما أشار المروض بسوطه إلى حيث يجب أن يضعا مخالبهما، ارتفع زئيرهما. أشار المروض للأسود بأن تنزل مخالبها، وأشار إلى المساعدين أن يفتحوا النفق، ونادى على الأسود واحداً واحداً: «نيرو، إلى البيت! برينس، إلى البيت! أطلس، إلى البيت! جيويل، إلى البيت!» ومضى الأسود، واحداً واحداً إلى الأقفاص.

استدار المروض المحبط ليغادر الحلبة. سأل مروض آخر كان يراقب، إن كان بإمكانه الدخول. قال: «إن المروض السابق كان قوياً جداً معهم، فقد دفع الأسدين قبل أن يصبحا جاهزين، وأصبحا الآن مدربين فقط على الغضب. أنت فقط الشخص الذي يصدر الأوامر».

سأل المروض الأول حول كيفية تغيير ذلك. «عليك أن تساعدهم على تعلم الجلوس بثقة. لا يمكنهما القيام بذلك فقط لأن الآخرين يفعلون. ثم إن الأسود لا تجلس رافعة مخالبها في الهواء. عندما يطلب مدرس من تلاميذه رفع أيديهم إلى أعلى، هل يقفون عندما يفعلون ذلك؟ لا. عليك تعليم الحيوانات القيام بذلك باستعمال عضلات ظهورهم ـ وليس أذرعتهم ـ ثم تعمل على وضعية المخالب.

«على أي حال، لا يمكنك القيام بذلك وأنت تقف بعيداً في الأسفل تحت برج من الأسود. لماذا تعتقد أنهم يحدقون بك في الأسفل؟ أنت في الأسفل تحدثهم في الأعلى. إنهم مشوشون وغاضبون. عليهم أن ينظروا إلى الأسفل ليروا، ويسمعوا ويخبروك بأنهم غاضبين. أولاً، اجلس على منصة مرتفعة كي تصبح على مستواهم. ثم اعمل عليهم واحداً واحداً حتى يتعلموا العرض على مراحل، أولاً بعضلات ظهورهم، ثم بمخالبهم. سيتعلمون ما تعنيه «فوق» عندما تكون في مكان أعلى لتريهم. عندما يكتسبون الثقة يمكن لك أن تقودهم إلى مكان جديد مثل رفع مخالبهم إلى أعلى ومعاً، وإرجاع رؤوسهم إلى الوراء. عندما تعود إلى وضعك على الأرض تصبح «فوق» فوق أكثر من اللازم! درب على الثقة، وليس على المقاومة. درب الأسود كي تكافئها وليس كي تصحح لها».

قام ارنست همنغواي بزيارة بيتي في غرفة ملابسه بعد العرض. قال لبيتي أن حركة أقدامه والطريقة التي استعمل بها الكرسي لردع وتحريك الأسد المهاجم حول الحلبة ذكرته بمصارعة الثيران في إسبانيا.

في ترويض الأسود تستعمل الكرسي أو العصا الخشبية أولاً لاجتذاب وتوجيه الأسود إلى وضع ما بوضع قطعة لحم على نهاية العصا. ثم تستعمل لاحقاً دون لحم لتوجيه وتحريك الأسود. لإيقاف أسد مهاجم، يمكن استعمال كرسي مطبخ لصد هجوم أو لتزويد المروض بثانيتين أو ثلاث كي يتلو صلواته، لكن بالكاد سيتمكن من ذلك. أما في العمل على منهج كلايد بيتي، فإن الكرسي يستعمل لتحويل تركيز الأسد المهاجم من «كل الشخص الذي يرتدي السروال الأبيض» إلى التفكير بالكرسي ذي القوائم الأربع.

يشبه المروض، بطريقة ما، قائد الاوركسترا الذي يشير، ويضيف التأكيد، ويقدم التوجيه. يستعمل قائد الاوركسترا كلتا يديه ويحرك رأسه وجسده، مائلاً ومنتصباً مع زخم الموسيقا، داعياً ومشركاً مختلف الموسيقيين. أما الموسيقيين فيقرأون عينيه، وتعابير وجهه، وإشاراته وحركاته. وفي ترويض الأسود أيضاً، من الأهم والأكثر فعالية التواصل مع مجموعة من الأسود باستعمال استطالة طويلة للأذرع مثل السوط ـ حيث يمكن للجميع أن يراه ويسمعه.

لقد أوضح بعض مروضي الأسود أحد أسرار المهنة بالعمل دون أي شيء في أيديهم. كان أحد هؤلاء البروفيسور جورج كيلر، وهو أستاذ جامعي حقق حلمه بأن يصبح مدرباً للحيوانات المتوحشة وهو في الخمسينات من العمر (ولسوء الحظ توفي وهو ينتعل حذاءه إثر أزمة قلبية في الحلبة وهو في ستيناته. في عرضه الذي سماه قتلة الأدغال، كان البروفيسور يشير إلى أسوده بإشارات من يديه وهو يرتدي قفازات بيضاء. والدرس هنا هو أنه بصرف النظر عما يحمل المروض في يديه، فيجب أن يكون ذلك في عقله. كان لابد من وجود أستاذ جامعي ليرينا ذلك!

إن فهمك لاستعمال المروض لأدواته سيصوغ فهمك لما يقوم به المروضون في الحلبة ويؤثر في مقاربتك واستراتيجياتك في المكتب. يفترض معظم الناس أن سلوك المروضين يستند إلى رد الفعل، وهو دفاعي حتى. لكن لو كان الأمر كذلك، لما كان هناك الكثير من المنافسة.

أخطار حقيقية

ثمة أخطار حقيقية في ترويض الأسود، يجب ألاّ يقلّل من شأنها. لقد حدث وقُتل بعض الأشخاص لمجرد اقترابهم أكثر مما ينبغي من قفص الأسد أو من الحلبة. غير أن الكثير من الأشياء التي تبدو مشكلات للجمهور هي في الواقع جزء من العرض. على سبيل المثال، فعندما يهجم الأسد أو يندفع، ويضرب الهواء بكفه ويزمجر من على منصته، أو يندفع من وضع الاضطجاع ليمسك بعصا المروض، فإنه يعرض إما سلوكاً تدرب عليه أو سلوكاً طبيعياً أدخله الأسد في عرضه. ويعرف المروض إلى أي حد يمكن أن يدخل في الفضاء الشخصي للأسد ومتى يتراجع بسرعة ليمنع حدوث هجوم.

لأن كل شيء يتعلق بالأسود يكون كبيراً وأكثر قوة ـ من الزمجرات إلى العناقات ـ فما يراه الجمهور أحياناً هو كيف يحيي الأسد والمروض بعضهما بعضاً قبل بدء العرض. وهذا لا يختلف عن الطريقة التي يتصافح فيها الناس ثم يتراجعون. بعض الناس يهمهمون ويكشرون أيضاً عند القيام بذلك!

يهدف المروض من وراء ذلك إلى جعل الأسد يقترب، ثم إلى بناء هذه العلاقة وهذه الثقة للتواصل والعمل معاً. ولذلك فإن مقاربة المروض والأدوات التي يستعملها تنطوي على المبادرة بشكل رئيسي: النظر، التيسير، الحث، القيادة، قراءة الأسد، التوجيه، إرسال الإشارات، إعطاء الأوامر، الاستماع، التذكير، المكافأة، الانتباه، الإدارة، الاجتهاد المستمر.

وهذا ينطبق أكثر على الناس. كل حركة وإشارة ـ بصرف النظر ـ عما يحمله المروض في يديه ـ يرتبط بفهم ما يدور داخل جمجمة الأسد. يتكون ترويض الأسود من نفس لبنات أية علاقة أخرى، غير أن عليك أن تقوم بذلك في مكان العمل بيديك المجردتين! وهذا يعني أن تستعمل الدماغ وليس العضلات في ترويض الأسود.

لعب دور المروض

ما الذي يوازي الشجاعة، والسوط، والكرسي في مكان العمل، ما الذي يمنح المروض في مكان العمل القوة الداخلية، والحافز، والوعي الذي يحتاجه للقيام بعمله؟

> **أسرار المروضين**
>
> *إن الصبر هو المفتاح في ترويض الأسود. وذلك يتطلب العديد من الخطوات الصغيرة والكثير من الوقت، ثم يسير كل شيء على ما يرام*

إن لعب دور المروض لا يعني أن يكون المرء مصارعاً أو مغامراً متهوراً. تقدم صورة المروض مستوى أعمق من المعرفة والجاهزية. وكما سنرى، فإن السوط والكرسي، سواء الحقيقي منها أو المجازي، هي امتدادات لعالم المروض الداخلي.

> **دروس المروضين**
>
> **الإعداد**
>
> يتم معظم العمل في عملية الإعداد. يمكن لنفوذ المروض في تلك العملية أن يكون «قوياً وحتى مهيمناً». إلاّ أن نفوذ الأسد سيكون قوياً أيضاً، إن لم يكن أقوى في تحديد مستوى العرض النهائي. وبالطبع، وخصوصاً بالنسبة للأسود، فإنك لا تعرف ما سيحدث فعلاً إلى أن تصل إلى هناك. حتى في الانفجارات وغيرها من الحالات الطارئة، فإن نمط استجاباتك وحركاتك، ونمط تفاعلاتك، وخططك المعدة مسبقاً تلعب دوراً بحيث لا يكون هناك حدث لا يتأثر بشكل ما بتحضيراتك.

الشجاعة

نعم، إنك بحاجة لشجاعة مروض الأسود في مكان العمل. الشجاعة هي تلك الشرارة السحرية التي تمكنك من النظر في المرآة ورؤية المروض ينظر إليك. إنها انعكاس لكيفية رؤيتك لنفسك، لأنك كمروض:

- تقترب من الحالات بشكل تفاعلي لا انفعالي.
- يكون رد فعلك على الحالات بناءً لا دفاعياً.
- تعترف باستقلالك وموضوعيتك.
- تشحذ وعيك بنفسك وبالأشخاص وبالظروف من حولك.
- تحقق توازناً في علاقة العمل.
- تنظم انتباهك الجسدي والذهني بثقة.

عندما تطبق الشجاعة على مكان العمل يصبح معناها الثقة بأنك تنتمي إلى ذلك العمل، أو ذلك الاجتماع أو الزمان أو المكان. إنها الفرصة للتفكير السريع وتقرير أين تقف بثبات. إنها فرصة للعمل بشكل تفاعلي، وأن يكون رد فعلك بناء بحيث تعيد العلاقة إلى حيث يجب أن تكون وأن توجهها حيث يجب أن تتجه. إنها ليست ببساطة فكرة الأخطار. في الواقع فإن المسائل في ترويض الأسود يمكن أن تسير في الاتجاه الصحيح أو في الاتجاه الخاطئ في رمشة عين، وعليك أن تكون قادراً على انتهاز تلك الفرصة. هذا مثال توضيحي على الصراع للإبقاء على تحالف بين المدراء التنفيذيين في شركتين.

التمسك بموقفك دون أن تتخلى عنه

اتفقت شركتان لديهما خبرات ومهارات وموارد تكمل بعضها بعضاً على العمل معاً على أحد المشاريع. كانت أحدى الشركتين تتمتع بدور مهيمن في إطلاق المشروع في حين كان دور الأخرى إكماله. بدأ المدير التنفيذي في الشركة صاحبة «حصة الأسد» في المشروع يدعي وجود مشكلات في المشروع

من شـأنها أن توقف المشـروع. كـان يزمـجـر كي يؤسس مملكته ــ كل شيء يمكن أن يراه ويلمسـه ـ ثم هـدد بفسخ العقد والبحث عن شـريك آخـر. وكـان الأمـر يتمـحـور حـول حـواس الأسـد الأربـع: السيطرة، والمملكة، والمكانة، والبـقـاء. مـم كان يشكي؟ بشكل أساسـي، التواصل، التواصل، التواصل.

- عدم اطلاعه على كل ما يجري.
- الافتقار إلى التواصل بين المدراء من كل شـركة.
- تأخـر التقارير والتـحديثات حول المـشاريع، والتكاليف، وحالات الانتهـاء من العمل.

كان المدير التنفيذي الآخر يضع خيارات (أ) أن يتجاهله ولا يفعل شيئاً، (ب) الانسحاب من المشروع، أو (ج) تعزيز التواصل، والحوار، وتدفق المعلومات.

الخيار الأفضل كان الأخير. كي ينجز دوره كمروض، كان عليه أن يستمر في التـركيـز وأن يكون قـادراً على القـول أن شـركته تفعل مـا بوسعهـا لإكمال المشـروع بشكل نـاجح. لقـد تغلب على افـتـراضين ـ أنه كـان تابعـاً وأنه كـان الخصم. قـام بنفس الوقت بالاسـتجـابـة إلى المطالب ورفع من سـويـة التـعـاون والتـواصل. كـانت تلك فرصة بالنسبة للشريك الأصغر أن يظهر ما لديه.

الفضاء الفكري داخل القفص الحديدي

أسرار المروضين

أظهـر الاحـتـرام في لهـجـتك وفي مقارباتك؛ تسير الأمور بشكل أفضل عندما يكونون هم الأسود

الشجاعة هـي أيضاً المكان الذي تستوطنه أشيـاء أخـرى مـهـمـة. في مكان العـمل، هذا يتضـمن الوعي الداخلي أو المسـافـة الفكرية التي يحتـاجها الجـميع. إنهـا منطقـة أمانك، المكان من دمـاغك حيث يمكنـك أن تتوقف وتسـتـجـمع أفكارك، وتسـتعيـد رباطة جـأشك، وتقيم «الأبعاد البصـرية للحـالة» وتراجع جملة من التجـارب، وتسـتعيـد المعلومات أو الذكريات، ثم تخرج عند الضرورة.

في بعض المهن والمجالات، يكون الهدف هو الحد من المسافة الفكرية بينك وبين الموضوع بحيث تتمكن من فهمه بشكل أفضل. في الكتب والأفلام، تكون المسافة من القصص والشخصيات ثابتة في الشكل. عندما تنتهي القصة، تغلق الكتاب أو تغادر دار السينما. في ترويض الأسود، ليس هناك ابتعاد. أنت أصلاً في القصة، وهناك دائماً مصالح أو مضار شخصية تترتب على علاقتك برئيسك في العمل. عندما تعمل من خلال علاقة واحد لواحد أو مع مجموعة من الأسود، تكون مسافتك الفكرية هي منطقة الأمان بالنسبة لك. إنها المسافة التي تحتاجها لتفهم الأشخاص والأحداث من حولك، وتدمج المعلومات مع الخبرة، وتجعل هذه المعارف على رؤوس أصابعك.

لدى بعض الناس رادار داخلي، أو حدس، أو قدرة على رؤية كل شيء بشكل أسهل. إلاّ أنه وفي ترويض الأسود فإن المسألة تحتاج إلى ممارسة وخبرة واسعتين. قد يمكنك حدسك من الاقتراب من الأسود والتفاعل معهم بسرعة أكبر، لكن يصاحب ذلك المسؤولية في معالجة الأفعال وردود الأفعال بسرعة وبراعة أكبر. هل أنت مستعد لذلك؟ كل شخص تقريباً يحتاج إلى المحافظة على الاستقلال والموضوعية كمشارك مراقب بصرف النظر عن مدى قربك، كما أن أسوداً مختلفين يحدثون ردود فعل مختلفة عندك.

تراجع قليلاً وضع خريطة جيدة في ذهنك لما يلي:

- الأسود.
- سيطرتهم، مكانتهم الاجتماعية، مملكتهم، والخوف.
- الخريطة السياسية للأرض كما تبدو لعقول الأسود.

أسرار المروضين

عليك الوقاية من مخاطر ضعف التيقظ، عليك أن تعرف متى تخرج من القفص

من شأن موضوعيتك أن تمكنك أيضاً من التحكم بقدرتك على البقاء وإدارة الوقت الذي تقضونه معاً. عليك، من هذا الموقع، أن تجري مراقبة مستقلة، وتخرج بحكم دقيق، وتتخذ القرارات في الوقت المناسب في رمشة عين. وعليك أن تعي أيضاً أنك قد لا تستطيع البقاء أكثر من الأسد. العروض الحقيقية في ترويض الأسود لا تدوم أكثر من عشر إلى خمس عشرة دقيقة: لا أحد يسمح لذلك بالاستمرار لساعات. يمكن للأسود أن تتعب وللمروض أن يفقد تركيزه. إن معرفة أن أعصابك تتراخى أو الشعور بأن ثمة شيئاً لا تستطيع التحكم به يتطور يتطلب شجاعة أيضاً ـ الشجاعة في الخروج من القفص والإدراك أن البقاء أخطر من الخروج.

أما العلامات التحذيرية التي يجب أن تبحث عنها فهي عديدة ومتنوعة يمكن أن تتضمن الغضب، والسلوك الممل، وتشتت الانتباه، والعواطف، والإحباط، والألم، والتجاهل، والمشكلات، والضغط النفسي.

الخروج في الوقت المناسب

إن وضع استراتيجية خروج هي الطريقة التي خرج فيها أحد المروضين، وهو مدير تنفيذي في شركة كبرى، من مكتب رئيسه في الوقت المناسب. كان المدير التنفيذي يقدم تقريراً لرئيسه الذي كان يحترمه كثيراً لذكائه وقوة شكيمته. لكن الرئيس كان يرهقه في هذه الجلسات، وكعلامة على الاحترام، كان المدير التنفيذي يجلس لفترات طويلة من الوقت في مكتب رئيسه، حيث كان الرئيس الجديد يهيمن على الحديث.

في أحد الأيام، شعر المدير التنفيذي بأنه أصبح على وشك الانفجار، وقد يفقد أعصابه في نوبة غضب، مما سيحدث جدلاً حاداً أو عواقب لا يمكن التنبوء بها. وفجأة أدرك المدير التنفيذي بأنه يمكن أن يتراجع، فأخبر رئيسه أن ما كان يطرحه يشكل نقطة مثيرة للاهتمام، لكنه تذكر أن ثمة اجتماعاً آخر وعد بأن يحضره، ونهض وغادر المكتب.

على المدى القصير، شكل ذلك استراتيجية خروج ـ تجنب التضحية بأعصابه وماء وجهه أو احترامه لرئيسه، وعلى المدى الطويل، وجد طريقة للتراجع، وإذا كان ذلك ضرورياً، وضع حد لهذه الاجتماعات في المستقبل. إن إيجاد هذه الاستراتيجية منع المدير التنفيذي من فقدان أعصابه وعزز من سيطرته على نفسه، ومرونته التي كان يحتاجها للقيام بعمله مع الأسد بشكل فعال.

السوط والكرسي اللامرئيان

كيف يكون التعامل مع سوط وكرسي لا مرئيان؟ معظم الناس يقومون بذلك لا شعورياً، دون أن يعوا أن كل تعبير أو إشارة، أو حركة هي جزء من «لغة صامتة» وأن كل إنش من الفضاء هو «بعد خفي» للأفعال البشرية المليئة بالمعاني.

سواء كنت في الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية أو في مكتب رئيسك في العمل، فإنك تبرق بأعمق عواطفك في اللغة الصامتة التي تعبر عنها تعابير وجهك ووقفتك. إنك تتواصل بكلماتك وإشاراتك وحركة أقدامك. إن شجاعتك وقوتك تعكسان تركيزك الفكري أو قوتك الجسدية أو قوة أعصابك. في الأحوال المثالية فإن كل شيء يتوّج في قوس من التفاهم والتواصل الذي يتدفق بين الأسد والمروض. في كل أنواع الترويض، عليك أن تبقى واعياً تماماً وأن تتحكم بنفسك وحركاتك.

يمكن للسوط والكرسي اللامرئيان أن يكونا كلمات وأفكار تدفع بشخص في اتجاه معين. ويمكنك استعمالها تماماً كما يستعملها مروضو الأسود ـ كي تقطع تركيز الأسد، كي تغير الموضوع، أو كي تعيد الأمور إلى نصابها. قد تكون فعلت ذلك من قبل. قد يتحصل ذلك من استعمال الفكاهة، أو الانتقال إلى موضوع آخر ولو مؤقتاً ـ أخبار، معلومات، قيل وقال، وفي بعض الأحيان قد يكون أفضل كرسي مرئي لقطع سلسلة أفكار الأسد أو صد أسلوب هجومي هو الصمت. إذا كانوا يعتقدون أنك لا تفهمهم، سيكون عليهم التفكير من جديد في خطتهم والتحرك في اتجاه آخر.

أسرار المروضين
فكر في كل ما تقوم به ومدى أهميته!

عليك، في نفس الوقت، أن تتحكم بسلوكك اللفظي وغير اللفظي وبالإشارات التي ترسلها. سيكون رد فعل الناس من حولك على ما تفعله وما تقوله، وحتى على نبرة صوتك، تماماً كرد الأسود في الحلبة. لاحظ كلايد بيتي، الذي كان يتعامل مع عشرين أسداً أو أكثر بقوله: «أعتقد أن صوتي يزعج الأسود ويثيرها... ولذلك فإني أصفر لها».

ما مدى وعيك بإشاراتك وتعابيرك غير اللفظية، وحركات جسدك، وحساسيتك اتجاه الفضاء الشخصي؟ إحدى الخصائص التي يشترك فيها الأسود في مكان العمل مع الأسود الحقيقيين هي الحساسية والإدراك المفرطين. إنهم لا يشعرون فقط بالخوف والضعف، بل يقول البعض أنهم «يشمون الخوف» ولا يريدون شيئاً منه. رادارهم متيقظ بشكل خاص للإشارات التي يفسرونها على أنها تخفي دوافع مريبة. إنهم يقررون ما إذا كانوا يريدون أن يتعاملوا معك أو مع قضية، وقد لا تعرف أن ذلك قد حدث. أصبح بقاء أحد المدراء العامين التنفيذيين في منصبه مشكوكاً فيه. كان يبقى مركزاً طوال الاجتماعات الكثيرة مع موظفيه، لكن عندما يدخل أحد مساعديه قلقاً عابس الوجه، كان يزأر بوجهه: «امسح هذه النظرة عن وجهك إذا أردت الدخول»!

في مثال آخر، دعونا نرى كيف علم أحدهم أنه كان يثير غضب وسلبية رئيسه دون قصد.

أن ترفع لرئيسك الحاجب الشرير

كان شخص في منصب نائب رئيس إحدى الشركات يعتبر نفسه مستمعاً صبوراً في وجه الرئيس الذكي العنيد. كان نائب الرئيس يعتبر أن من نقاط قوته قدرته على الجلوس لفترات طويلة من الزمن، بهدوء وحرفية ودون أن يحكم على الأشياء. رغم ذلك كان رئيسه يخرج عن طوره وهو يشرح خططه وأفكاره لنائب الرئيس. ما الذي يجري؟ أصبح كل اجتماع نوع من الصراع وكانت علاقاتهم تزداد سوءاً.

في النهاية خرج نائب الرئيس من أحد الاجتماعات قلقاً إلى حد أنه دعا إلى اجتماع مع موظفيه يطلب مشورتهم. نظر الموظفون في وجوه بعضهم، ثم تكلم أحد الموظفين: «إنه حساس جداً، هل تقوم بتلك الحركات بحاجبيك؟ بدا نائب الرئيس متفاجئاً. عن أي حركة حواجب تتحدث؟ أخبره الموظف بأنه كثيراً ما يرفع حاجبه الأيمن عندما يتحدثون، وكانوا يفسرون ذلك على أنه تعبير عن الشك أو عدم التصديق.

لم يكن نائب الرئيس يشعر بحركة حاجبيه، غير أنه أدرك بسرعة أنه كان يثير نفس المشاعر وردود الفعل عند رئيسه، الذي كان رد فعله الغضب والثورة وعدم الثقة. وكما أدرك نائب الرئيس لاحقاً، «كان علي حتى أن أتحكم بوجهي!».

الأسود في الفضائين العام والخاص

ثمة بعدان آخران مهمان على المروض في المكتب أن يعيهما ـ اللغة العامة واللغة الخاصة. اللغة العامة ـ مصافحات قوية، نظرات مميتة، أو حركات وهجمات سريعة ـ ترتبط غالباً بترسيخ السيطرة، أو المملكة، أو المكانة كأسد. ويقصد بها أن تكون علنية ومباشرة بحيث يستطيع الآخرون أن يرونها ويتخذون القرارات الاجتماعية التي تلائمهم. وكجزء من هذه العلاقة ـ واحد لواحد ـ يقصد من هذه اللغة إيصال معنى محدد إما لا تريد أن تعبر عنه لفظياً أو أنك لا شعورياً لا تعرف ما «تقوله».

إن عالم الإشارات والتعابير هو طريق باتجاهين. عليك أن تفكر أيضاً فيما يريد كل أسد أن يقوله لك بتعبيراته وإشاراته ـ وإرفاق ذلك بمعلومات ومعارف عنه وعن عاداته. في بعض الأحيان، لا يكون ذلك على شكل زمجرة أو زئير واضح.

ابتسامة تعني «توقف»!

كان من حسن حظي أني عملت مع أحد أعضاء مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة، والذي كان يقوم بدوره بارتياح. كان من السهل التواصل معه بشكل شخصي، كما كان يقابل الناس كبطل أميركي حقيقي. كان يستمع بهدوء ويعامل موظفيه باحترام. كان واحداً من الأسود الجيدين ـ واثقاً من قوته وموقعه، ومهتماً بما تقوله. لم يكن كغيره من الشخصيات المرهوبة الجانب في كابيتول هيل، والتي تحولت إلى أنماط مقولبة خارج واشنطن، لكنها مع ذلك موجودة في الواقع. كان أحد هؤلاء يزأر بطرق مختلفة، بما في ذلك قوله: «أنا لا أصاب بالصداع، أنا أسبب الصداع للآخرين. ما رأيكم بذلك؟».

كما تعلمنا مع الوقت، فسواء كنت تعمل مستشاراً أو مديراً تنفيذياً مساعداً للقادة، أنت تحدد الأسلوب الملائم للتواصل، بما في ذلك كيفية الاستماع. وكما تعلمت في هذه الحالة، فإن الاستماع لا يتم دائما عن طريق الأذنين.

تعلمت أن التهذيب الذي يتمتع به السيناتور هو نقطة قوة مهمة في كيفية نظر الآخرين إليه. لكن الأمر كان يتعلق أيضاً بكيفية تواصله، أو في بعض الحالات عدم رغبته في التواصل، لأن التهذيب يقتضي ذلك. على سبيل المثال، كان عندما يريد منك أن تنهي ما تقوله خلال الحديث أو أن ينهي نقاشاً ما، كان يبتسم بطريقة تعبر عن التقدير. وهي إشارة كان معظم الناس يفسرها على نحو، «أنا موفق في هذا الحديث. إنه يحب ذلك، يجب أن أستمر». إلاّ أنه وكما تعلمت بسرعة، ففي حين كانت الابتسامة حقيقية، ألاّ أنها كانت تهدف إلى إيصال رسالة مختلفة تماماً: «حسن لقد سمعت ما يكفي، أرجو أن تتوقف».

في حين أحب أن أقول أني أتعلم بسرعة، إلاّ أن الأمر استغرق بضعة اجتماعات في بيئات مختلفة ـ بعضها واحد لواحد، وأخرى في مجموعات صغيرة، وبعضها في مجموعات كبيرة ـ كي أتعلم ذلك. كان ذلك من ناحية جزء من أجندة التكيف وتعلّم كيف أتجنب فخ «اعرف ما لديك واعرض ما لديك» مع الرؤساء. لحسن الحظ أني تعلمت هذه الإشارة بسرعة كافية للعمل معاً بشكل فعال وعندما كان ذلك مهماً أمام الآخرين.

وأتى اختبار فهمي في اجتماع رفيع المستوى مع أعضاء آخرين في الكونغرس، ورؤساء هيئات فيدرالية، وبضعة أعضاء نافذين في جماعات الضغط. ودعيت كخبير في موضوع بناء على طلب قدم إلى السيناتور. كنت أعرف أن مهمتي ليست إقناع السيناتور بأن يقول «لا» رداً على الطلبات المقدمة خلال الاجتماع حيث أن ذلك لا ينسجم مع شخصيته. كانت مهمتي ببساطة إن أمكنّه من ألاّ يقول «نعم».

وعندما أتذكر ذلك، أجد أني استعملت مهارات الترويض، ووضعت نفسي مقابل السيناتور، حيث كان الحضور الآخرون إلى يميني ويساري. كان أكبر أسد في الاجتماع دائماً أمامي. عندما أتى دوري كنت دائماً أقدم المعلومات بشكل بناء، وكنت صلباً لكن غير عدائي، وكنت دائماً أراقب تعابير السيناتور. كان يقرأ الغرفة وأنا أتكلم. وحين كنت لا أتكلم كان يتخلص من الطلب المقدم. بدا وكأني اقتربت من الوقوع في الخطأ. أتت الإشارة خلال الإجابة على سؤال من سيدة عضو في الكونغرس تحظى بالكثير من الاحترام. ظهرت ابتسامة على وجه السيناتور. كان جوابي على عضو الكونغرس قد احتوى دليلاً قوياً، واتسعت ابتسامة السيناتور في حين تململ في كرسيه. كانت تلك إشارتي كي أتوقف عن الحديث.

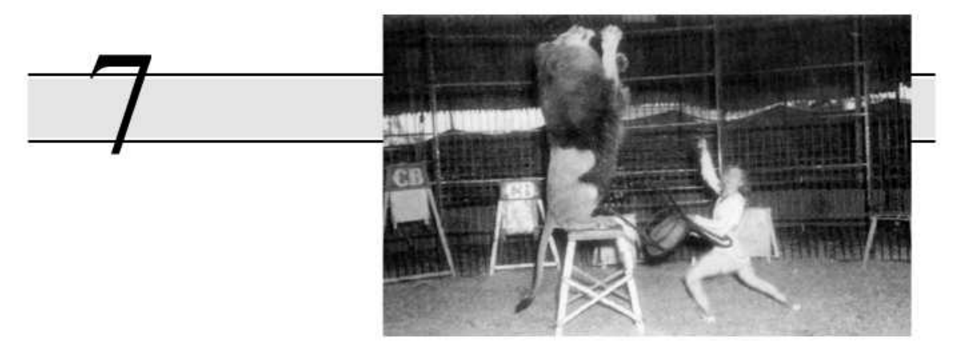
كان محقاً وليس مهذباً فقط. لو قلت بضع كلمات أخرى لتسببت في نزاع بين الآخرين في الغرفة، لكن كلمات معدودة أعادت السيطرة له. وكان المهم في الأمر هو سيطرته كأسد. عندما استعيد ذلك الحادث، أرى أنه كان إيضاحاً جيداً مفاده أن مهمة المروض تتمثل في «تقديم الأسد، وليس العكس».

كما تعلمت من هنا المثال، فعندما تتعامل مع الأسود، وخصوصاً الأسود الجيدين، كلما فهمتم بعضكم بعضاً وكلما فهمتم أدوار بعضكم بعضاً بشكل أفضل، كلما كان من الأسهل المحافظة على قوس التواصل. في المحصلة، فإن هدفك من استعمال الشجاعة، والسوط، والكرسي كمروض ليس السيطرة على الأسد بل التحرك والعمل معاً بانسجام. عندما يأتي دور الأسد في العرض، تكون مهمة المروض الابتعاد وتركه يقوم بذلك!.



حكاية الأسد

- الشجاعة هي القدرة على عدم إظهار الخوف وليس الاعتقاد بأنك لست خائفاً.
- المروض الشجاع في مكان العمل هو الشخص الذي يمتلك ما يكفي من الثقة والوعي كي يقترب من رئيسه «بشخصه» والقادر على إخبارهم بما يعتقده، دون أن يخشى على حياته عندما يصدر صوت رد فعله.
- يجب أن يمتلك المروضون في المكتب نفس صيغة الشجاعة التي يمتلكها المروضون في الحلبة: التركيز الفكري + القوة الجسدية + الأعصاب القوية.
- يمكن أن تكون عصبياً ورغم ذلك تحافظ على قوة الأعصاب؛ لكن عندما تفقد أعصابك، فإنك تفقد شجاعة عدم إظهار الخوف!
- يستعمل المروضون السوط والكرسي بشكل تفاعلي لتوجيه وقيادة الأسد ـ وليس كرد فعل لقتال الأسد أو إظهار عدائيته.
- كي تتحكم بكيفية توجيه شخص ما، عليك أن تعي كل حركة وإشارة وتعبير يصدر عنك.
- السوط والكرسي أداتان للتدريب واكتساب المعلومات وفي الوقت الذي توجه فيه شخصاً ما للقيام بشيء تريده، فإنك تقرأهم لإدراك ما يريدونه.



7

منصة الأسد

> **أسرار المروضين**
>
> *يستحوذ الأسد دائماً على كامل انتباهك، لكن من الصعب أن تستحوذ على كامل انتباههم*

يتمتع كافة الأسود في مكان العمل بنزعة بدائية نحو السيطرة والأمان ولديهم حاجة للاطمئنان إلى سيطرتهم. والعمل معهم بنجاح يتطلب إدراك هذه الحاجة وتلبيتها كي تتمكن من إنجاز أية خطوات تالية.

كيف يكون من الممكن تلبية حاجة الأسد إلى السيطرة دون الاستسلام بشكل كامل لإرادته؟ يمكن رؤية التقنية التي يعتمد عليها المروضون في كل عرض. في الواقع، يفاجأ معظم الناس عندما يعلمون أن هذه التقنية هي بمثابة شرط لازم وسر قيّم من أسرار الاستحواذ على انتباه الأسد.

يتمثل الجواب في وضع الأسد على منصة. لا يفعل المروضون ذلك ببساطة لخدمة الأثر الدرامي أو لمساعدة الجمهور على رؤية العرض بشكل أفضل (رغم أن ذلك يساعد). يوجه المروضون الأسد إلى مكان يمكنهم من الشعور بالسيطرة وحيث يطمئنون إلى سيطرتهم! يستعمل المروض معرفته بالاحتياجات البدائية للأسد لتأسيس أرضية آمنة ومطمئنة بحيث يكون للأسد فضاؤه الخاص الذي بوسعه من خلاله أن يبدأ بالتواصل والعمل مع المروض. ذاك هو الهدف الحقيقي. كما يشرح أحد المروضين:

يمثل المقعد بالنسبة للقط موقعاً آمناً. لن تزعجه القطط الأخرى هناك ـ لن يتعرض للمشكلات لوجوده هناك. نادراً ما يتعرض الأسد هناك لإجراءات انضباطية ما لم يكن قد عاد من شجار ويتم إخباره أنه كان سيئاً.

كما تكونوا قد لاحظتم فإن الأسد يعود دائماً إلى نفس المنصة بعد أداء كل جزء من العرض. ويمكن تحقيق ذلك الأثر في مكان العمل ـ التأسيس لروتين من خلال حركات جسدك، وإشاراتك، وتعابيرك، وكلماتك، وخبرتك من أجل توجيه الأسد في مكان العمل وإعادته إلى منصته.

الاستحواذ على الانتباه واستعمال الانتباه

> **أسرار المروضين**
>
> *إذا لم تستطع إجلاسهم، فإنك لم تحقق شيئاً*

منصة الأسد هي السر في تقليص الاستحواذ على الانتباه من أجل تحقيق الحد الأقصى من استعمال الانتباه. حاول أن تتخيل مروض أسود حقيقي في حلبة محاطة بالقضبان الحديدية مع مجموعة من الأسود غير المستعدين للبقاء على منصاتهم ـ يقفزون منها وإليها، يتعاركون، ويلعبون مع الأسود الآخرين من حولهم. ما لم يستحوذ المروض على انتباه الأسد، فإنه لن يتمكن من استعماله. ينصب كل اهتمام المروض، وربما الجمهور، على الاستحواذ على الانتباه وليس على استعماله. مرة أخرى، هذا هو أحد أهم أسرار المروضين، «إذا لم تستطع إجلاسهم، فإنك لم تحقق شيئاً!».

دأب المروضون تقليداً على تسمية هذه البقعة «منصة القيادة» إنها المكان الذي يصدر منه المروض أوامره وإشاراته، رغم أنها تبدو وكأنها البقعة التي يحكم منها الأسد. يفضل معظم المروضين استعمال الكلمة التي يصرخون بها للأسد ـ المقعد! في المحصلة، يريد المروضون من الأسود الذهاب إلى مقعدهم بغية التواصل معهم.

بالنسبة لنا، فإن استعمال مصطلح «منصة الأسد»: يمثل تسوية جيدة لأن كل أسد في مكان العمل لديه واحدة ـ حتى لو تطلب الأمر اختراعها من لا شيء. يتطلب انجاز هذه التقنية خطوتين أساسيتين، أو معادلة تضيف إلى العلاقة والتواصل بين شخصين يسهل تكرارها في اجتماعات قادمة.

1- حدد موقع منصة الأسد.

2- اختر المكان المناسب كمروض في علاقتك مع الأسد ـ بما في ذلك ما إذا كنت جالساً أو واقفاً، والمسافة التي تفصلك عن الأسد، وخط النظر، وغيرها.

إن وجود الأسد على المنصة يجعله يشعر بالأمن والأمان والسيطرة. كما أن المكان الذي تجلس أو تقف فيه يؤثر في مشاعرهم ويمكن أن يحدد ما إذا كانوا سيتحدثون إليك والفترة التي يتحدثونها.

تتخذ منصة الأسد في مكان العمل عدة أشكال، من الملموس إلى الأكثر تجريداً:

- الجلوس على مقعد.
- الجلوس أو الوقوف في مكان آخر في المكتب أو قربه.
- مكان آخر في مكتبه، طاولة اجتماعات صغيرة، أو ربما غرفة اجتماعات.
- مكان حيث يكون مرتاحاً ومسترخياً، خصوصاً عندما يكون خارج مكتبه أو بيئة عمله.
- فكرة، أو منظور، أو وجهة نظر.

أسرار المروضين

إن ممارساتك هي في العادة التي تحدث ردود الفعل في الأسد

سواء تعلق الأمر بمكان محدد أو إطار مرجعي، فإن مهمتك هي أن تعرف أين يشعر الأسد بالأمن والطمأنينة والسيطرة وتقوم أحياناً بتوفير مكان يدل على المكان الذي يريدون أن يحكموا منه وعلام يريدون أن يحكموا. أعدهم إلى ذلك المكان كنقطة بداية وستجد أنه بإمكانك المتابعة من النقطة التي توقفت عندها أو القفز إلى شيء جديد. فيما يلي مثال على ذلك.

منصة الأسد: السيناتور الأمريكي

كان السيناتور الأمريكي الذي عملت لصالحه يعمل في مكتب كبير. وكانت الغرفة تقسم إلى منطقتين. كان هناك منطقة مريحة للجلوس حيث يوجد كنبات وصوفايات من جانب. وكانت منطقة عمل السيناتور في الجانب الآخر وتتكون من مكتبه وكرسيه اللذان كانا في مواجهة كرسيين أصغر.

عندما كان السيناتور يستقبل مجموعات كبيرة من الناس، كان يستخدم منطقة الجلوس، في حين يجلس إلى مكتبه مقابل الكرسيين في اجتماعاته مع واحد أو اثنين من موظفيه. إذاً، في أي كرسي تجلس إذا كنت موظفاً لديه؟ قد يبدو ذلك سؤالاً سهلاً، إلاّ أنه تبين أن في هذا الاختيار يكمن نجاح أو فشل اجتماع ما. تعلمت ذلك من خلال المحاولة والخطأ، وباتخاذ بعض المخاطر التي ثبت أنها كانت تستحق ذلك.

تعلمت أن الجلوس على الكرسي الأول أمام طاولة المكتب، ورغم أنه كان الأقرب إلى باب المكتب و «أول كرسي في الغرفة»، كان في الواقع الاختيار الخاطئ. كيف ذلك؟ كان يبدو أن الكرسي يقع مباشرة أمام السيناتور عندما يجلس إلى طاولة مكتبه، حيث ينظر إليك ويتوقع منك أن تجلس. ومن تجربتي تبين لي أن الكرسي كان في ذاك الموقع لسبب آخر لأنه كان على نفس خط النظر إلى صندوق بريده الوارد إلى يمينه، وأهم أدواته، أمامه، ويتابع خط نظره مباشرة إلى باب المكتب.

تعلمت أنك إذا جلست في الكرسي الأول أمام طاولة مكتب السيناتور، أصبح من الصعب الاستحواذ على انتباهه، رغم أن المسافة الفاصلة بينكما كانت حوالي ثلاثين سنتيمتراً. كانت يداه لا تزالان تركزان على الأوراق المهمة

والمواد في بريده الوارد وأمامه على الطاولة. وكان رأسه أو عينيه مستعدتان دائماً للتحول إلى الباب في الخلف حيث كنت أجلس لأن كبير موظفيه أو سكرتيرته يمكن أن يدخلا من ذلك الباب في أية لحظة.

شعرت بأن ذلك الوضع لم يكن صحيحاً، رغم أني لم أتمكن من تفسير ذلك. من وجهة نظري، كنت ألاحظ كافة العوائق التي تمنع لفت انتباهه والاستحواذ عليه. في الاجتماع التالي اخترت مقعداً آخر.

رغم أن الانزلاق إلى الكرسي الثاني الأقرب إلى النافذة كان يعطي الانطباع بأني «أستقر»، إلا أنه كان الكرسي الوحيد الذي سمح لي باستعمال تقنية منصة الأسد. حالما كنت أجلس كنا السيناتور وأنا نحرك كرسيينا قليلاً للتكيف مع الترتيب الجديد، وفي هذه الحالة يحول السيناتور اهتمامه من الأوراق التي أمامه وخط نظره المعتاد باتجاهي. بعد الجلوس كنا نميل قليلاً باتجاه بعضنا ونضع إطاراً لفضاء جديد دون أن يكون هناك الكثير مما قد يشتت الذهن. فيما بعد، كنت دائماً أجلس على ذلك الكرسي، واعتاد السيناتور تدريجياً على هذا الروتين. كان يعدّل من موقع كرسيه قليلاً ونشرع في مناقشة موضوع اجتماعنا. وإذا دخل أحد آخر، كان دائماً يجلس على الكرسي الأول ليشمله الاجتماع. ولم يكن يشكل ذلك مشكلة بالنسبة لي.

حاجة الأسد إلى الفضاء الشخصي

> **أسرار المروضين**
>
> *اجعلهم يعتادون عليك. اعطهم مكاناً خاصاً بهم!*

بالاستفادة من خبرات المروضين يمكن أن توفر الوقت في تحديد موقع وطبيعة منصة الأسد وتتجنب بعض التوترات.

- عليك أن تدرك الخصائص والعوامل التي تكوّن مشاعر الأسد ومنظوره للأمور.
- استعمل تلك المعرفة في صياغة تصورك لكيفية التصرف والتحدث معه من أجل المحافظة على زخم العلاقة وبناء الثقة والاحترام المتبادل.

يبدو أنه، وعند كل منعطف هناك المزيد من الأدلة على أن فن ترويض الأسود يحتوي مكوناً رئيسياً: إحساس الأسد القوي بالفضاء الشخصي والاجتماعي. كل الحيوانات، بما فيها الناس، لديهم مسافة للهرب ومسافة للقتال.

- مسافة الهرب: مقدار الفضاء الذي يحتاجه الأسد من حوله كي يشعر أن بإمكانه الهرب.
- مسافة القتال: رد الفعل على الافتقار إلى مسافة الهرب أو النجاة. (ملاحظة: إذا لم تتمكن من الخروج من مسافة القتال بالسرعة الكافية. ستكون أنت من لا يستطيع النجاة).

إننا نرى نفس حواس الفضاء الشخصي والاجتماعي في الأسود الذين نقابلهم في العمل. بعض الناس يحكمون وهم يجلسون إلى طاولات مكاتبهم. وكمعظم الأسود الذين يجلسون على منصاتهم، فهم مطمئنون لاعتقادهم بأنه لن يزعجهم أحد في كرسيهم. ومعظمنا ينتابه هذا الشعور وهو يجلس إلى طاولة مكتبه. حيث نكون مسترخين، مركزين وواثقين عندها ـ أو يمكن أن تنتابنا هذه المشاعر حيثما جلسنا.

إلاّ أن درسنا الأول في ترويض الأسود كان أن نتذكر أننا نتعامل مع صنف مختلف من المخلوقات، وأن للأسود حساسيات مختلفة. والأشخاص الأسود لديهم حساسياتهم وتفضيلاتهم الخاصة فيما يتعلق بالفضاء، ويظهرون أحياناً حاجة أكبر للتحرك بسرعة من مكان إلى آخر وفيما يلي السبب.

لقد لاحظ العلماء الذين يدرسون الأسود في الغابة، وكذلك في حدائق الحيوان والسيرك، شيئاً علينا أن نتذكره باستمرار. من المهم في مقابلة الأشخاص الأسود في العمل أن نعي تقسيمهم للفضاء الشخصي. قد ينظر الأسد إلى جزء من مملكته كبيت، وآخر كفضاء فردي (كالمنصة). ومنطقة متصلة حيث يلعبون، أو يتجولون، أو يمارسون حياتهم الاجتماعية. عليك أن تدرك كيف وأين يقسم الأسود في مكان العمل الفضاء الخاص بهم. وهذا يتضمن معرفة ما

إذا كـان الأسـود في مكان العـمل مسـتـعـدون لإشـراك الآخـرين في فـضـائهم الشـخصي، وإذا كان الأمر كذلك، أية أجزاء. وهذا يختلف باختلاف الأشخاص، غير أن ذلك يفيد كثيراً في معرفة الفضاء الذي يرتاحون فيه للعمل والتحدث مع الآخرين «شخصياً».

على المروضين أن يمتلكوا رؤية «360» درجة

يمكن للفضاء أن يعتمد حتى على موضوع النقاش. ينظم الناس أنفسهم أحياناً في مكتبهم بشكل ممتاز بحيث يسهل التعرف على مكان حدوث نشاطات محددة أو قضاء أجزاء من النهار. يجب أن يكون للمروض رؤية «360» درجة للغرفة، وأن يقرؤوا السلوك وهو يتطور. وهذا مثال جيد.

الحلبة التنفيذية

قام أحد المسؤولين التنفيذيين في شركة إعلانات بتقسيم مكتبه إلى ثلاث مناطق مختلفة: المنطقة الإبداعية ـ منطقة الاستراتيجيات ـ ومنطقة الأعمال. المنطقة الإبداعية كانت تتضمن كل شيء له علاقة بالصور، وكان العمل يتم في هذه المنطقة على طاولة اجتماعات كبيرة دون كراس. الاستراتيجية كانت ترسم على اللوح الأبيض. وكان يتابع الأعمال من على طاولة مكتبه. في حين أن الأمكنة والرموز كانت واضحة، فإنها لم تكن منطوقة، ولم يبد أن المسؤول التنفيذي كان يعي بأنه يميّز بين هذه المناطق.

كان على مديري حسابات الشركة، والأشخاص الإبداعيين، والمساعدين أن يدركوا أنهم إذا أرادوا أن يتحدثوا عن موضوع ما، فسيكون من المفيد أن يستطيعوا توجيه المسؤول التنفيذي إلى «المنصة» الملائمة حيث يحصلون منه على الاستجابة الأفضل.

كلمة تحذيريه: لا تحاول تقسيم مكتب رئيسك في العمل بمفردك. من المرجح جداً أن يفسر الرئيس ذلك بأنه علامة على التدخل ومحاولة لتسييره ـ حتى لو بدا أنه يعتزم تجاهل كل ما فعلته لمساعدته.

لماذا لا تكون الحلبات المركزية مربعة؟

> **أسرار المروضين**
>
> *يمكنك الاقتراب من الأسد من أي جانب كي تجعله يذهب في الاتجاه الذي تريده، ويمكنك حشره، أو حتى إثارته قليلاً*

ثمة سبب لجعل الحلبات المحاطة بالقضبان الحديدية التي تتم فيها عروض الأسود دائرية. لهذه الحقيقة الهندسية البسيطة أثر كبير على سلوك الأسود والمدربين. الأسود لا تحب أن تحشر في الزاوية. والحلبة لا تحتوي على أية زوايا يمكن حشر الأسد فيها. ورغم أن المروض يعمل مع حيوان متوحش في مكان مغلق، يبقى من السهل إبقاء الأشياء في حالة حركة.

ربما باستثناء المكتب البيضاوي في البيت الأبيض، فإن أماكن العمل مليئة بالزوايا الحقيقية وطرق أخرى يمكن أن تجعل الأشخاص يحسون بأنهم محشورين في زاوية. البشر هم من الحيوانات التي تشعر بأنها محشورة في زاوية سواء كان ذلك مادياً أو في الفضاءات التي يتم تأسيسها شعورياً ولا شعورياً. بالنسبة للأشخاص هناك فضاءات داخل فضاءات. حتى المدير التنفيذي، أو الرئيس في العمل، أو الزبون الذي يعمل في مكتب كبير، ينظرون جميعهم إلى طاولة مكتبهم على أنه المكان الأكثر خصوصية ـ بيتهم، عرينهم، أو حتى عشهم ـ وهم لا يرتاحون لكل من يحوم حول ذلك الفضاء. ذاك مكان محمي في أذهانهم، المكان الذي يستطيعون أو يسترخوا أو يركزوا فيه على ما يتوجب عليهم فعله. عندما ينتهك شخص ما فضاءهم فإنهم يشعرون ويتصرفون كأسد حُشر في زاوية حتى لو أنهم لم يستطيعوا تفسير ذلك بالكلمات. أحد رؤساء الشركات قالها بصراحة وفجاجة: «لماذا تقف أمامي قرب طاولة مكتبي؟ هنا أقوم بعملي ولن تستحوذ على انتباهي هنا!».

وهذا يوضح أيضاً النقاط التي ذكرتها سابقاً حول رد الفعل المزدوج للأسد المتمثل بالهرب أو القتال، اعتماداً على إحساسهم الغريزي بقدرتهم على النجاة. والأشخاص الذين يفشلون في إدراك ذلك عن غير قصد يحدثون رد فعل سلبي،

وأولئك الذين يصرون على هذا السلوك دون أن يدركوا ما يفعلونه إنما يدربون الأسد على رد الفعل السلبي في كل مرة يقتربون منه وهو إلى طاولة مكتبه. تطفل على فضاء الأسد، حتى بمجرد الاقتراب من منصته، وسيرد فوراً بالزئير!

مقارعة الأسد

أسرار المروضين

الأمور لا تسير كلها باتجاه واحد. يتعلم الأسود أن المنصة هي المكان الذي يحظون عليه باهتمامك أيضاً

كما سنرى، فإنه لا ضرورة لفقدان الأمل بشكل كامل في مثل هذه الحالات. كما ذكرنا، فإن المروضين يعرفون كيف يستعملون ردود فعل الأسد لتحقيق نتيجة محددة. المروضون الذين يريدون إظهار هذا «الأسلوب القتالي» في عروضهم يستعملون ببساطة قدرة الأسد الطبيعية على إظهار رد الفعل بهذه الطريقة، وتضمين هذه الحركات في عروضهم. إنهم يعرفون حتى كيف يقتحمون لبرهة إحساس الأسد بالعزلة كي يجتذبوا انتباهه ويوجهونه باتجاه المروض. وعندما يفعلون ذلك تكون الغاية تحريك الأسد باتجاه هدف آخر، وفي نفس الوقت التراجع بما يكفي من السرعة بحيث يتغلب الأسد على شعوره بأنه محاصر وينتقل إلى المنصة. يمكن استعمال التقنية ذاتها في العمل.

هل اضطررت يوماً لإثارة الروح القتالية في شخص ما؟ إنك لم تدرك أن فن ترويض الأسود، بما في ذلك استعمال الفضاء في توجيه الأسد إلى المنصة، يستعمل نفس الديناميات. كما سنرى، سواء تعلق الأمر بأسد حقيقي على منصته أو الاستحواذ على انتباه القادة، أو الرؤساء في العمل، أو غيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب، فإن القدرة على «مقارعة الأسد» تعتمد على معارفك، واستعمالك الدقيق للفضاء، وحركة أقدامك.

وهذه بعض الأفكار والنظريات المفيدة والمستقاة من ترويض الأسود الفعلي لشرح السبب الذي يجعل «مقارعة الأسود» وغيرها من التقنيات أسلوباً ناجعاً.

دروس المروضين

من الهرب إلى القتال

يستعمل المروضون الحقيقيون معرفتهم بالفضاء والمسافات لدفع الأسود عنهم واجتذاب الأسود نحوهم. يمكنهم حتى أن يدفعوا الأسود إلى موقع محدد، كالمنصة. بوضع المنصة بين الأسد والمروض، يمكن للمروض أن يتحرك إلى الأمام داخلاً فضاء الأسد، دافعاً الأسد إلى الأمام ثم يعود أدراجه في حين تبقى المنصة بينهما. في اللحظة المناسبة، عندما يكون الأسد على المنصة، على المروض أن يكون بعيداً بما يكفي بحيث لا يطارده الأسد ويرتاح بدلاً من ذلك على المنصة. كما سنرى، في بعض الأحيان تكون صيغة مشابهة من الخطوات وحركات القدمين هي بالتحديد ما هو ضروري في مكان العمل.

فكر بهذه القصة حول الاجتماعات الصباحية عندما كان علي أن استحوذ على اهتمام أكبر أسد في الشركة التي أعمل فيها ـ رئيسي في العمل. أصبحت عملية المقارعة طريقة فعالة في التواصل بشكل مبدئي، ثم أدت إلى طريقة أقل وضوحاً من إرسال الإشارات بيننا بحيث شعرنا بالحاجة إلى التحدث. لكن في البداية كان علي أن أكون مستعداً للمخاطرة ببضعة تكشيرات من الأسد.

مقارعة أسد الصباح

كالعديد من المدراء العامين التنفيذيين المجدين والناجحين، كان رئيسي في العمل يصل إلى مكتبه في الظلام ويغادر في الظلام. وأدركت أني بالعمل معه بشكل وثيق، كان علي أن ألتزم بنفس الدوام، رغم أنه لم يتم الاتفاق على ذلك رسمياً. ربما كان التحدي الأكبر الذي واجهته يتمثل في التحدث إليه في الصباح، وخصوصاً بين السادسة والسادسة والنصف لأنه في هذا الوقت يعمل على طاولة مكتبه التي يعتبرها مكان عمله الخاص. رغم ذلك، كان من المهم إلقاء التحية ومحاولة الانخراط في نقاش مختصر قبل الدخول في ضغوطات اليوم، حول القضايا الساخنة، والمعلومات المهمة، وطبيعة اليوم الذي ينتظره.

ثمة خط رفيع في هذه الحالات بين أن يكون المرء مثابراً وأن تؤدي مثابرته إلى مقاطعة رئيسه. في حين كنت أعرف أنه يفضل ألا يزعجه أحد، فإن هذا النقاش القصير كل صباح كان أكثر أهمية من قضاء ساعة معاً. كانت فرصته للشروع في أجندة التكيف، وجعل الأسد يقترب من المروض ومعرفة موقع منصته ـ والتي لم تكن في هذه الحالة طاولة مكتبه. تمكنت من معرفة العالم الذي يعمل فيه، وحل المشكلات قبل أن تظهر، وتقديم المعلومات المهمة، وحتى الاضطلاع ببعض المهام القيمة التي تسهل عمله.

رغم ذلك، اتضح لي من اللحظة التي دخلت مكتبه في الساعة 6:20 في يوم جيد، إنه كان يفضل أن يكون وحيداً. كنت ألقي التحية لإعلان وجودي في الغرفة. رغم أنه كان يستمر في العمل ورأسه منحن على الطاولة، كان يميله قليلاً ليوحي بأنه لا بأس من دخولي لكن لا يستحسن أن أقترب أكثر. كان معظم الناس سيخرجون بانطباع «دع الأسد وشأنه؟ لكنك لن تحظى بالفهم والتواصل اللذان تحتاجهما إذا انتظرت الأسود في العمل كي يختاروا الوقت».

حتى عندما كنت أمشي مباشرة إلى طاولته، لم يكن هناك استجابة لحوالي الدقيقة. وعندما أنحني قليلا كان يقول، «أنا مشغول، سأكون معك بعد ثوان». ولم تكن هذه دعوة للجلوس. كنت أجد أن التحدث عند هذه النقطة كان يلقى مقاومة أكبر. كان الوقوف لثوان ثم التراجع هو السلوك السليم.

ثم بعد دقيقة أو أكثر كان يسند ظهره إلى الوراء في كرسيه أو يقف ويتمطى للحظات، ويسأل بلهجة جدية «ماذا تريد!» ثم نتحادث لدقيقتين أو ثلاث، وننجز بذلك شيئاً مهماً. وما لبثت أن أصبحت هذه النقاشات القصيرة جزءاً من طريقة تواصلنا. وأصبحنا فيما بعد نبدأ بالقول «أحتاجك لدقيقة». قد يبدو ذلك طبيعياً تماماً، لكن لو أننا لم نؤسس هذا الروتين مع بعضنا البعض لما كان ذلك شيء يمكن تكراره. بمرور الوقت أصبحت ببساطة أنظر إليه، وأرفع يدي اليمنى وإصبع السبابة كما لو أني أقول «دقيقة»، فيومئ لي

برأسه كي أدخل. لا يختلف هذا كثيراً عن وصف ميبل ستارك، المروضة الأسطورية، لتقنياتها «يمكن أن أجعل أسداً يتحرك برفع يدي. صوتي والأوضاع التي أتخذها تكفي لجعلهم ينطلقون».

منطقة الهرب ومنطقة القتال بالنسبة للأسد

يمكن استقاء دروس قيمة مما يجري في أذهان المروضين وهم يقاتلون الأسد. إن معارف المروض تشبه تصور الأسد داخل دائرتين متراكزتين. الدائرة الخارجية هي منطقة الهروب أو الراحة.

إذا خطا المروض داخل هذه المنطقة، فقد يلجأ الأسد إلى الابتعاد أو الهرب. الدائرة الداخلية هي الفضاء الشخصي للأسد، ويقال أنه حتى لو كان الأسد يعرف ويحب المدرب، فإن الدخول إلى هذه الدائرة قد يستفزه إلى درجة شن هجوم جدي. إذا كنت قد اقتربت يوماً من الخيل أو الغزلان، أو حتى الكلاب المنزلية، فإنك ستدرك هذا الشكل من ردود الفعل. خطوة قوية إلى الأمام وتراهم يفاجئون ويهربون؛ ثم يتوقفون بعد مسافة معينة وينظرون إليك، ويعودون إلى حالة من الاسترخاء. هذا هو رد الفعل المتمثل في الهرب. يستعمل المروضون هذه التقنية لإبعاد الأسود عنهم إلى نقطة أو وضع معين داخل الحلبة.

عندما يتحول الأسد من الهرب إلى القتال

إلا أنه، وكما هو الحال لدى كافة الحيوانات والأشخاص، إذا قطعت عليهم مسافة الهرب، وحشرتهم في زاوية، أو «وقفت في وجههم»، فإنك تستفزهم للهجوم. ومصدر الخطورة في الترويض الحقيقي وفي العمل هو أنك تريد أن تجتذب الأسد نحوك. والقيام بذلك يطلق العنان لرد الفعل القتالي عند الأسد، وبدلاً من أن يكون أمامهم مكان للهرب، يكون عليهم الاندفاع ضد وجودك كي يوفروا الفضاء الذي يحتاجونه. والنتيجة هي أنهم سيتحركون بسرعة باتجاهك ـ أو حتى إليك مباشرة ـ لدفعك وزيادة المسافة إلى الحد الذي يجعلهم مرتاحين. إنهم يتحولون من الهرب إلى القتال. في الواقع، إذا لم تتمكن من

التراجع عندما يتجه الأسد إليك، فإنك ستشعر بالثقل الكامل للأسد المقاتل. وإذا كان ثمة شيء يجعلهم خائفين، فإن رد الفعل القتالي يمكن أن ينطلق بطريقة أسرع، وغير متوقع وبشكل تصعب إدارته.

إلاّ أنه من المهم إدراك أن تحول رد الفعل من الهرب إلى القتال يشكل طريقة الأسد في التعامل مع حالة طوارئ دفاعية. لقد لوحظ في ترويض الأسود أن الهجوم في حالة الدفاع أو الطوارئ يوجه دائماً إلى المدرب. ولك أن تحس بالنتيجة. الأسود التي تؤدي في «العروض القتالية» تدرب لإنتاج هذا النوع من الأداء. كيف يمكن لهذه المسافات أن تستعمل بشكل تفاعلي؟

أشار البعض إلى أنه يمكن للمروضين دفع الأسد إلى الأمام والخلف بدقة متناهية «بالسنتيمترات». إلا أننا يجب أن نواجه الحقيقة، سواء كنت تعمل مع أسود حقيقيين في حلبة محاطة بالقضبان الحديدية، أو مع رئيسك في العمل، فإن هذه السنتيمترات هي كل المسافة المتاحة للعمل! ومسألة الدقة غير مقنعة بالنسبة للكثير من المروضين، لأنه وكما في تعاملك مع الأشخاص، فإنك تتعامل مع أفراد، ومشاعر، ومتغيرات عديدة ـ من المزاج إلى البيئة.

قد يكون الأمر أكثر قرباً إلى الفن منه إلى العلم. يبدو من الصحيح النظر إلى الأسود الحقيقيين أو الأشخاص الذين نوجههم في العمل كما لو أنهم داخل دائرتين متراكزتين، كفكرة عامة. إذا فكرت بأن لكل شخص دائرة خارجية تمثل إحساسهم بمسافة آمنة، ودائرة داخلية حيث تتوقع رد فعل مختلف، يمكنك أن تدخل إلى الدائرة الداخلية لتثير رد فعل أقوى وتستحوذ على انتباههم.

لكن يجب عليك أن تتراجع وتخرج من تلك المسافة كي توقف الهجوم. لا يتوقف هجوم الأسد لأنه لم يعد يشعر بالغضب، بل لأنك أزلت الدافع لهجومه، والنتيجة أن الأسد يبقى على المنصة ويستعيد هدوءه. وهذا مثال يعكس الحساسية الموازية للأسود في مكان العمل اتجاه إحساسهم بالفضاء، والهروب، والقتال ـ وفي هذه الحالة كان هناك تحول إضافي.

منصة الأسد: الشريك الخطر

كيف تشعر إذا لم يسمح لك رئيسك في العمل بدخول مكتبه وفي نفس الوقت لا يدخل هو مكتبك؟ ربما تشعر كالأشخاص الذين يعملون في هذه الشراكة المهنية ـ حائر تماماً.

كل من دخل مكتب الرئيس تلقى رد فعل دفاعي وعدواني. والأشخاص الذين حاولوا طرح سؤال عليه وهو ماش تم ردعهم. قد تقول أن البديل الوحيد هو الهاتف أو البريد الالكتروني، إلا أنه كان يجب أن يحل المشكلات مع موظفيه بشكل شخصي. لكن كيف؟

وظهر الجواب فجأة عندما حاول أحد الموظفين المحبطين فهمه ـ وكان مستعداً للاستقالة. عندما سئل إذا كان هناك منطق في حركات الرئيس، أدرك أن هناك نمطاً معيناً لسلوكه. كان الموظف يطل برأسه أحياناً من باب مكتب رئيسه ويقول، «ديف، يجب أن أتحدث إليك في وقت ما»، ثم يغادر. في وقت لاحق، كان الرئيس يعود إلى باب الموظف ويقول، «بوب، لنتحدث». ثم يتحركون دائماً إلى نقطة معينة في الممر القريب من مكتب الشريك.

بدا غريباً أن الموظف أعاد الأمر إلى خاصية شخصية غريبة. لقد أدرك، في الواقع، أن تلك البقة في الممر هي منصة الأسد. ولدفعه باتجاهها ما كان عليه سوى أن يطل برأسه من باب الرئيس ويخبره بحاجته إلى التحدث إليه، ثم ينتظر حتى يظهر الرئيس على بابه. وكان ذلك النمط السلوكي قوياً إلى درجة أنهما حتى لو رأيا بعضهما البعض في اجتماع أو في الصالة الواقعة بين البابين، لم يقولا شيئاً حول ترتيب أي اجتماع بينهما.

كـان يجب أن تكون تلك الخطوات دقيـقـة. إنهـا لم توفـر فـقط القـدرة على التواصل بشكل أكثر فعالية؛ بل انها كانت تزيل مصدراً رئيسياً للتوتر. لم يعد على الموظف أن يقلق حول أين ومتى قد يرغب رئيسه بالتحدث إليه، وهو من جهته أصبح يعرف تماماً كيف يجعل رئيسه يقترب منه، خصوصاً عندما يكون هناك حاجة لذلك.

جعل الأسد يقترب منك

> **أسرار المروضين**
>
> *لا يمكنك الاندفاع والدوران بشكل عشوائي دون أن تحدث تشويشاً كاملاً في ذهن الأسد*

يكون السؤال أحياناً، كما صاغه أحد المسؤولين التنفيذيين المجربين، هو «كيف تجعل الأسد يقترب منك دون أن يهاجمك؟» سواء كنت تعمل مع أشخاص أو مع أسود حقيقيين، فإن المخاطر كبيرة. قد تعرفون من تجربتكم أن بعض العلاقات تبدو وكأنها طريق باتجاه واحد. يواجه المروضون هذه الحقيقة يومياً، ويعملون بنجاح معظم الوقت للوصول إلى تفاهم متبادل وتواصل ناجح.

إن تموضعك في علاقتك مع الأسد في مكان العمل هو أمر بالغ الأهمية. إضافة إلى تقييم مشاعر الأسود في أماكن وفضاءات معينة، فإن قدرتك على تحقيق التواصل معهم يعتمد على العديد من العوامل التي يتوجب عليك التعامل معها بشكل غريزي.

- إذا اقتربت منهم أكثر مما ينبغي فإنهم سيشعرون بعدم الراحة.
- إذا كانوا يقفون وأنت جالس، فقد لا يخبرونك أبداً بما تريد معرفته.
- إذا لم تجلس في المكان المخصص للشخص الذي يحتل هذا الموقع أو اللقب، فلن تستطيع التواصل بشكل فعال.
- كل شيء مهم، بما في ذلك طريقة وقوفك، انحناءك، تقدمك أو تراجعك، لهجة صوتك، وتعابير وجهك.

عليك أن تصبح أكثر حساسية للمكان والفضاء بينك وبين الشخص الآخر. إن وقوف المروض بسكون كامل هو جزء من عمل المروض. ويمكن أن تقدر ذلك بشكل أفضل بالنظر إلى مجالات أخرى حيث تكون الأشكال الأساسية للتناقض أساسية في إيضاح المنظور والسياق والمعنى بشكل كامل. يقول المؤلفون الموسيقيون، مثلاً، أن لا موسيقا دون صمت. وبالنسبة للفنانين فإن الفضاء بين اللوحة المنحوتة والناظر هي في أهمية الموضوع المنظور إليه.

أحد الفنانين المعروفين كان يخطط لإقامة معرض لأعماله في صالة عرض في نيويورك. لم يكتف هذا الفنان بالتركيز على الأهمية الكبيرة للإضاءة والفراغات بالنسبة للوحاته، بل إنه أعاد تصميم جدران الصالة وطلاها بطلاء ذي لون وبنية معينة للمساعدة في إنشاء «المشهد الداخلي» المناسب.

من المهم الملاحظة أيضاً أن هذا مجال يمكّنك أيضاً من تحقيق بعض النفوذ ولكن ليس السيطرة الكاملة ربما. تعتبر منصة الأسد تقنية ثنائية الأبعاد؛ ويجب أن يسمح لك الترتيب، والموقع، والفضاء، والمسافة أن تقدم أفضل ما لديك كمروض. وهكذا فإذا شعرت بأنك محشور في زاوية، أو غير مرتاح، أو في وضع سيء، عليك أن تغير موقعك وطريقة ظهورك، وأن تنقل المنصة إلى مكان يوفر الراحة للطرفين إذا كان ذلك ضرورياً.

الترتيب المكاني للسلطة

قد تكون على علم بالاستراتيجيات المتعلقة بالطريقة التي يجلس فيها الناس في الاجتماعات. وقد كتب الكثير حول الموضوع في سياق المفاوضات، والمبيعات، والمجالات الأخرى. وهناك حكايات أصبحت أساطير حول الطريقة التي يلعب بها الرؤساء والمديرون العامون التنفيذيون، وآخرون «شطرنج الأثاث» كي يضمنوا أن يشعر كل من يدخل مكاتبهم بأنه يواجه قوة طاغية. يقال إن الرئيس ليندون جونسون كان يفضل أن يكون كرسيه دائماً أعلى، وحتى أنه فرض هذا الترتيب في مكتبه على متن الطائرة الرئاسية.

أحد المدراء التنفيذيين البارزين في نيويورك كان يتصرف بشكل هادئ جداً، لكنه يتحول إلى شخصية ذات حضور طاغ عندما يحتل كرسيه وطاولة مكتبه ذات التصميم الفرنسي الكلاسيكي اللتان كانتا ترتفعان بمسافة عن باقي أثاث المكتب وتتموضعان تحت لوحة زيتية ثمينة. وكان أقرب مكان للجلوس بمواجهة الطاولة عبارة عن كنبة بيضاء على بعد حوالي ثلاثة أمتار. كان كل من يعمل معه يشعر بأنه كان يتحدث إلى شخص في مكان «رفيع»، وأصبح من المهم تجنب أية محادثات مهمة في مكتبه لأن هذه المحادثات كانت دائماً «طريقاً باتجاه واحد» على حد تعبير أحد مدرائه التنفيذيين. ولإيضاح مدى أهمية أن تكيّف نفسك مع مشاعر الأسد الشخصية فيما يتعلق بالفضاء والمسافات في وضع منصة الأسد، دعنا ننظر إلى بعض الاختلافات الحادة بين عدد من المدراء التنفيذيين الذين تعاقبوا على نفس الشركة ـ حتى عندما احتلوا نفس المكتب.

«انقل الباب حتى أتمكن من رؤية كل شيء»

تعاقب على إدارة إحدى الشركات ثلاثة مدراء عامون تنفيذيون خلال فترة عشرين عاماً. احتل ثلاثتهم نفس المكتب لكنهم كانوا يرونه بشكل مختلف فيما يتعلق بالفضاء الشخصي وأسلوبهم في الإدارة والتواصل.

- كان الترتيب الذي استعمله المدير الأول تقليدياً، حيث كانت طاولة مكتبه إلى يسار الباب حيث يبقى هو غير مرئي من الممر. وكانت هناك طاولة اجتماعات إلى يمين الباب، حيث يعقد معظم اجتماعاته.

- أما المدير الثاني، الذي وصل إلى المنصب بالترقية داخل الشركة، فقد شعر بالعزلة في المكتب، كما أنه أراد أن يعلم الآخرون أنه «يراقب كل شيء». لم يقم فقط بنقل طاولة مكتبه، بل إنه قال لمدير المكتب «انقل الباب حتى أتمكن من رؤية كل شيء». وأتى النجارون والدهانون، وتم إخفاء الباب

السابق وفتح باب جديد كان له نوافذ داخلية على الجانبين. ونقل المدير طاولة مكتبه إلى وسط الغرفة. كان يشعر بأنه يجلس على قمة الشركة كما أنه كان مرئياً بالنسبة للآخرين، وازداد عدد الداخلين والخارجين إلى مكتبه، وهو كان يحب ذلك.

• عندما وصل المدير الثالث تجنب طاولة المكتب كليةً. وعندما سمعه مدير المكتب وآخرون يشتكي من أنه لا يستطيع إنجاز أي عمل في المكتب، أدركوا أن هناك مشكلة ما. كان هذا أسد يشعر أن طاولة مكتبه هي فضاؤه الخاص، ولم يكن يرغب بأن يراقب الآخرون كل حركة يقوم بها. كان يريد شيئاً من الخصوصية. وهكذا تمت إعادة الطاولة إلى مكانها السابق واستعادة المنطقة الخاصة بالاجتماعات. الطريف أن المكتب الخاص لم يكن منصة هذا الأسد. بدلاً من ذلك، كان يحب الاجتماع مع الآخرين في مكتب المدير التنفيذي في كل قسم من الأقسام. وهكذا فعندما كان يريد التحدث في القضايا الإدارية كان يذهب إلى مكتب مدير الموارد البشرية. وعندما كان يريد التحدث في التسويق أو المبيعات، كان يجتمع مع الآخرين في مكتب نائب الرئيس لشؤون المبيعات والتسويق. حتى المدراء التنفيذيون اعتادوا على أن يشاركهم المدير العام التنفيذي في مكاتبهم، واكتشفوا جميعاً أن تلك كانت استراتيجية إدارية مناسبة للجميع.

تعزز هذه الأمثلة وغيرها من نزعة العديد من الأسود في مكان العمل كي يكون لهم منصتهم الخاصة بهم. قد يوفر هذا على المروض في مكان العمل خطوة، أو على الأقل يقدم لك نقطة بداية كي توجههم ـ هذا إذا لم يوجهوك إلى ذلك المكان أولاً.

موقع المروض في الحلبة

إن الموقع المهيمن للأسد حافل بالمعاني، لكن ربما ليس بالطريقة التي كنت تتوقعها. إن تقنية منصة الأسد يمكن أن تعمل فقط إذا نتج عنها علاقة وتواصل بين الأسد والمروض. إذا جعلتك المنصة التي يختارها الأسد غير مرتاح، أو محشور في زاوية، أو غير قادر أن تكون نفسك، عليك أن توجد بديلاً. وهذا شيء تتمتع بالنفوذ بشأنه، وقد يتمثل في الواقع في الطريقة التي تجعل الأسد يبدأ بالاقتراب منك.

إلاّ أنك إذا شعرت أنك أصبحت أكثر قدرة على قراءة سلوك الأسد، فهذا يعني أن المنصة والمسافة هما في الوضع المناسب. قد تكون تلك مسافة يجب احترامها. إنها ترسم الحدود بين مسافة الهرب ومسافة القتال عند الأسد. إذا لم تستطع أن تتحرك بسرعة كافية عندما تتم إثارة مسافة القتال، فقد تجد نفسك في خطر.

ما هو أفضل اختبار يمكن استعماله في الحالات العملية في المكتب؟ كما أكد أحد المديرين العامين التنفيذيين الكبار، فإن السؤال الحقيقي الذي يجب أن تجيب عليه هو ما إذا كان الأسد في موقع «يمكّنه من سماع ما تقوله».

منصة الأسد: المدير العام التنفيذي

اتخذ أحد المديرين العامين التنفيذيين لنفسه مكتباً كبيراً، حتى بمقاييس المدراء العامين. كان المدخل إلى المكتب في جانب من المكتب وطاولة المدير العام التنفيذي في الطرف المقابل. كان المدخل بعيداً إلى درجة تطلبت أن يركّب زر وراء طاولة مكتب المدير العام كي يغلق الباب الكترونياً للحفاظ على خصوصية المكان. إلى اليمين من المدخل، كان هناك منطقة للجلوس أمام موقد وأريكتان متواجهتان على جهتي طاولة قهوة صغيرة وكنبتان صغيرتان بعد الأريكتين. وفي الجهة الأخرى من الغرفة كان هناك كرسيان أمام طاولة مكتب المدير العام، وكرسي آخر قرب الجدار الداخلي.

أين منصة الأسد هنا؟ وأين يجب أن يكون موقع المروض؟ كان هناك عدة خيارات ـ بدا أن الخيارات كانت أكثر من اللازم.

للإجابة على هذا السؤال لابد من العودة إلى احتياجات وخصائص الأسد. في هذه الحالة كان المدير العام التنفيذي يعتبر طاولة مكتبه على أنها مكان عمله الخاص. كانت بيته. لم يقل هو ذلك بالطبع، لكن إذا نظرت فستلاحظ ذلك. كان ذلك يتضح من كل ردود أفعاله. «رغم أن بإمكان الجميع أن يروني أجلس إلى طاولة مكتبي، ويسمعون محادثاتي الهاتفية، ويرون ما أعمل عليه إلاّ أني أريد شيئاً من الخصوصية. كان يظهر ذلك كلما اقترب منه أحد، مطرقاً رأسه إلى الأسفل، وناشراً كوعيه إلى الخارج.

كان يبقي الآخرين على مبعدة من بيته بالنهوض بسرعة حالما يكون هناك اجتماع لينتقل إلى موقع آخر، مبعداً الآخرين عن طاولة مكتبه. لك أن تفسر ذلك على أنه هروب، أو يمكن أن تشعر أن لديه مكان آخر يتحدث منه، أو أنه كان بحاجة لمكان آخر.

إلاّ أن بعض الناس استمروا يحومون أمامه قرب طاولة مكتبه في حين بقي هو يعمل ورأسه منحن فوق أوراقه، ودون أن يفهموا الرسالة. وكان هؤلاء هم نفس الأشخاص الذين كانوا يسألون باستمرار، «كيف تتحدث إلى المدير العام؟ أنا لا أستطيع فهمه!».

عندما كان أحدهم يلح عليه في قضية وهو جالس خلف طاولته، كان المدير العام ينزع إلى التصرف بطريقة دفاعية، كما لو كان محشوراً في زاوية. كان هذا مثالاً كلاسيكياً حول تفكير الناس فقط في الاقتراب من الأسد بدلاً من التفكير في جعل الأسد يقترب منهم.

كان الدرس بالنسبة لهذا المدير العام التنفيذي يتمثل في إدراك هذه الخصائص وردود الأفعال. إن إبعاده عن طاولة مكتبه كان يحرر فكره وانتباهه، ويقلص شعوره بالمحاصرة. كانت الأريكتان الموجودتان قرب الموقد تضفيان جواً غير رسمي تاركتين المجال لكنبتين صغيرتين فقط في منتصف الغرفة. وبدت هاتان الكنبتان صغيرتان جداً وغير لائقتين لتوجيه المدير العام نحوهما. إلا أنه عندما كان ينتقل اليهما، كان يعطيه ذلك الفرصة للجلوس في منتصف الغرفة، والحرية في التحرك والسيطرة على الغرفة.

كانت تلك حركة ذكية منه. إما أنه أدرك أو قرر أن سلوك الأشخاص الآخرين اتجاهه كان يتغير عندما يبتعد عن طاولة مكتبه. وكانت النتيجة ممتازة، خصوصاً مع الخطوة الإضافية المتمثلة في تقريب الكنبتين من بعضهما بعد جلوس المدير العام التنفيذي. هذا المدير سريع التعلم، وخصوصاً للأشياء التي تعمل بشكل جيد، تبنى منصة الأسد، ونتيجة لذلك كان استعمال هذا الانتباه يبدأ مباشرة.

قد تكون بدأت بالتفكير بالأشخاص الذين تعمل معهم وبموقع «منصة الأسد» بالنسبة لهم. رغم أنهم قد يشتركون في بعض الخصائص. من المهم تذكر أن لكل أسد أسلوبه الخاص. لكن بصرف النظر عن مدى اختلاف الأسود، فإن هذا النمط من الترويض يسمح لك بتوفير زمان ومكان لم يوجدا من قبل. وتعتبر «منصة الأسد» أداة فعالة لأن المروض والأسد يقومان باكتشاف الطريق الأقل مقاومة.



حكاية الأسد

- إن هدف المروض ليس جعل الأشخاص الأسود يجلسون وحسب. هدفك هو إيجاد واستعمال الوسيلة الأقل مقاومة للتواصل وذلك بالاستجابة إلى حاجة الأسد بالشعور بالسيطرة والأمان، وأن يطمئن إلى هذه المشاعر. في تلك الحالة فقط يتوجه الأسد إلى ما يريده ويحتاجه الآخرون منهم.
- أدرس استعمالهم للفراغ ـ حساسياتهم الشخصية، كيف يفهمون مكتبهم ذهنياً وجسدياً ـ وتحديد المكان الذي يكونون فيه أكثر ارتياحاً مع الآخرين ويناقشون مواضيع محددة.
- حدد المنصة الطبيعية حيث تتم الاستجابة لحاجتهم إلى الأمن وحيث يطمئنون إلى أنه لن يزعجهم أحد.
- عليك أن تدرك أن بعض الأشخاص يشعرون أن طاولة مكتبهم هي منطقة خاصة، ويفضلون أن يجروا محادثاتهم وأن تكون لهم منصة في مكان آخر. إذا كان هذا هو الحال، فإن منصة الأسد تكون عادة في الجهة المعاكسة للمكان الذي يشعرون فيه بالمحاصرة ـ منطقة مفتوحة. وذلك يتضمن الوقوف قرب النافذة، الوقوف أو الجلوس على كرسي في منتصف الغرفة، أو منطقة مخصصة للجلوس أو الاجتماع، أو حتى خارج المكتب في الممر أو في مكتب شخص آخر.
- المكان الطبيعي لمنصة الأسد هو غرف الاجتماعات الرسمية، مثل غرف الاجتماعات التنفيذية. غير أنه من المهم تذكر أن هذه البيئات يمكن أن تغير أيضاً دينامية الطريقة التي تكونون فيها معاً، من نقاش شخص

لشخص إلى بيئة عامة. في اجتماع خاص، يمكنك في كثير من الأحيان أن تواجه الأسد وتتصدى لآرائه، أما في اجتماع عام، فإن نفس النقاش قد يظهر وكأنه تنافس معهم أو تحد لهم.

- كي تجعل الأسد يتحرك تذكر ما يلي: عندما يبدو أنك تتعدى على فضاء الأسد وأنك لفت انتباهه بما يكفي، عليك أن تتراجع في نفس الوقت كي تحافظ على المسافة الضرورية لإزالة أي حافز لمهاجمتك. تذكر أن المحرض لا يكون شيئاً قلته وإنما مجرد وجودك في فضائهم. في الواقع سيكون عليك أن تكرر ما قلته حالما يتم تعديل المسافة بين الأسد والمروض.

8



عندما تضع رأسك في فم الأسد

أسرار المروضين

كرامة الحيوان يجب أن تحترم

إحدى أكثر الصور إثارة في ترويض الأسود هي عندما تتوقف الموسيقا ويسير المروض خلو اليدين باتجاه مجموعة من الأسود في مواقعهم على هرم من المنصات. ومن خارج الحلبة، يصرخ المعلق، «الرجل الوحيد في العالم الذي يضع رأسه داخل فم أسد إفريقي يزن خمسمئة وخمسين رطلاً!» الاستماع إلى التفاصيل على لسان المروض نفسه يشكل تجربة قريبة من الواقع. وأحياناً تكون قريبة أكثر مما ينبغي حتى بالنسبة لمروض مثل البروفيسور جورج كيلر، الذي سعى لتحقيق المصداقية وحصل عليها!

دروس المروضين

الأنياب الكبيرة

«اكتشفت أن بعض المروضين القلائل الذين كانوا ينفذون هذا المشهد لم ينفذوه بشكل كامل. كانوا يفتحون فكي الأسد، ويدفعون بوجوههم إلى الداخل ويخرجونها بسرعة. أما أنا فكنت أزرع رأسي بين فكي ليو، بحيث تطبق عليه أنيابه. وكنت أبقي على رأسي هناك لمدة عشر ثوان، وكنت أعد حتى العاشرة ببطء ثم كنت ألكزه بقبضتي تحت ذقنه. كانت تلك هي الإشارة كي يفلتني».

في معظم الأيام، كانت هوة الخطر تنفتح وتنغلق وتنفتح من جديد دون حصول أي أذى. لكن في أحد أيام لم يكن المروض محظوظاً كما في الماضي.

«في اللحظة التي وضعت رأسي في فمه، بدأ المطر بالهطول. وانهمر المطر مدراراً. شعرت بأن ليو توتر فجأة؛ حيث إنه لم يكن قد أدى تحت المطر من قبل... ومن الواضح أن التجربة لم تعجبه. غير أن رأسي كان في فمه الآن، وأحسست بأنيابه الكبيرة خلف أذني. عددت حتى العشرة ببطء ـ ربما ليس بالبطء الذي كنت أعد فيه في الماضي ـ ثم أعطيته الإشارة برفع يدي عن فكيه ولكزه تحت ذقنه. لم يستجب على الإطلاق. كان فكاه مطبقان على رأسي ولم أشعر بأي حركة بعضلاته، كما لو كان فم ليو من الفولاذ».

بعد بضع دقائق، أفاق كيلر من غيبوبته، وتململ ظناً منه أن قناع الأوكسجين المثبت على وجهه هو رأس الأسد. أخصائي الإسعاف الواقف إلى جانبه شرح له ما حدث. «بقي رأسك في فم الأسد ولم يتركه فاختنقت... حالما ارتخى جسدك رماك ـ كما ترمي القطة فأراً بعد أن تخور قواه. سقطت على الأرض فاندفعت لإنقاذك... لا أريد أن أرعبك، لكنك بقيت لمدة ثلاث دقائق دون أي نبض في القلب ودون تنفس».

كيف يتم القيام بذلك ولماذا لا ينبغي القيام بذلك

أسرار المروضين

قدِّم قدرات القطط لا قدراتك أنت

رغم الشعبية التي يحظى بها هذا الجزء من العرض ورغم خطورته، لا يعتقد جميع المروضين بأن حشر رأسك في فم الأسد هو انجاز يستحق المخاطرة. في الواقع فإن بعضهم يعترضون بشدة. كما سنرى فإن اعتراضاتهم تقدم عدة دروس قيّمة بالنسبة لمكان العمل. تعرض كلايد بيتي للموضوع تحت عنوان «خدعة الرأس في فم الأسد ـ كيف تتم ولماذا لا ينبغي أن تتم». قد يكون وفر على العديد من المروضين المستقبليين الحاجة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بأنفاس الأسد. كان يعتقد بقوة أنه ما من شيء يستحق ـ حتى صيحات التشجيع من الجمهور ـ أن تضع نفسك في وضع لا تستطيع فيه القيام بأي قدر من الدفاع عن النفس. بالنسبة لغونثر غيبل ـ ويليامز كان الخيار بسيطاً: «أنا لا أقوم بأي شيء سخيف للمباهاة، مثل وضع رأسي في فم الأسد».

ثمة آخرون يشيرون إلى صورة أكبر، بالاعتقاد بأن الأشخاص الذين يدخلون رؤوسهم في فم الأسد يخاطرون بما هو أكثر من رقابهم هم.

دروس المروضين

الاحترام

أحرز المروض بات أنتوني شهرة كونه الشخص الوحيد الذي درس ترويض الأسود بموجب القانون المسمى جي.آي.بيل والذي سُن لتمكين العائدين من الحرب العالمية الثانية من الحصول على تعليم جامعي. إنه يمسك بأكثر الأشياء واقعية وأهمية بوضوح شديد ويقدم فلسفة مبسطة يمكن استخدامها سواء كنت تدرس ترويض الأسود أو حصلت على ماجستير في إدارة الأعمال.

«السبب الرئيسي الذي يمنعني من إدخال رأسي في فم الأسد هو أنه يشكل عرضاً للغباء. إنه يقزّم الحيوان ويقضي على أساس العرض. إنك تخبر الجمهور بأنك تتعامل مع فراغ، وبهذه الحالة تجرد العرض من عنصر القلق والترقب!».

يجب أن تُنحت كلمات أنتوني على لوحة وتعلق في كل مكتب. بما في ذلك مكتب الرئيس في العمل. تعكس فلسفته كلمة رجل الاستعراض التي تسمو عن «إعطاء الجمهور ما يريده».

إذا لم يبدُ الأسد عظيماً فإنك لن تبدو عظيماً. وبالمثل، فإذا لم يظهر رئيسك على أحسن صورة، فلن تظهر أنت على أحسن صورة. هناك دائماً مثلث أفكار بين الأسد والمروض والجمهور (ناهيك عن الأسود الآخرين). كان انتوني يدرك أنه لم يكن وحده مع الأسود في القفص. من يشاهد هذا التفاعل؟ ما الدروس التي يستقونها من التجربة؟

في مكان العمل، هناك مثلث يربط بين الموظفين والمدراء الإداريين والمدراء التنفيذيين. في المكتب، الجميع يراقبون التفاعل الحاصل بين الآخرين، يسمعون عن أحداث لم يروها بأنفسهم. يطلقون الأحكام، يصلون إلى استنتاجات، ويتصرفون على هذا الأساس. إنهم يقررون من هو القوي ومن هو الضعيف، ومن الذكي، ومن القائد، ومن الخطير.

قد نرتعد من صورة مروض يدخل رأسه بين فكي الأسد، إلاّ أن مكان العمل ملئ بأمثلة كهذه كل يوم. قد يبدو ذلك أحياناً وكأنه وظيفة من وظائف شخصيات ومواقف معينة، وفي أحيان أخرى تكون جزءاً من الصراع على السلطة والأجندات الشخصية ـ مادة للدراما التي تجري في المكتب.

الرأس بين فكي الأسد ـ على نمط الشركات التجارية

تصور نائب رئيس لشؤون العمليات في مقر شركة دولية كبرى في نيويورك. بدا واضحاً للجميع من أول اجتماع عقده للأقسام أنهم كانوا فعلاً يتفرجون. كان يمكن أيضاً أن يكون هناك مدير حلبة يعلن عن الأجزاء المثيرة في العرض على النحو التالي:

1- **الآن، وأمام أعينكم، سأدخل رأسي بين فكي الأسد!** يعلن المدير التنفيذي الجديد لكل المجتمعين. «لم آت إلى هنا لأكون مديراً للعمليات، بل لأصبح مديراً عاماً تنفيذياً».

2- **فتح فكي الأسد:** يلتقي المدير العام التنفيذي وكافة المدراء التنفيذيين الرئيسيين، ويخبرهم بأنه موجود، ويذكرهم بسبب تعيينه، ورغم حقيقة أنه لا يولّد دخلاً للشركة، يتحدث عن أهمية الدور الذي سيلعبه.

3- **وضع رأسه في فم الأسد مباشرة:** يقاطع المدير الأعمال أسبوعياً مع مديري أقسامه وموظفيه، الذين يشيرون إلى هذه الاجتماعات على أنها «ثني الآنا»، ويرتعدون عندما يشرع مديرهم الجديد بانتقاد كافة قادة الشركة، ويطلق النكات حول خصائصهم، وحتى أنه يقلدهم.

4- **أسد يطبق فكيه:** يمر أقل من عام ـ وهو فترة قصيرة في الشركات الكبرى لتقييم المدراء رفيعي المستوى حديثي التعيين ـ وفجأة يُصرف نائب الرئيس من عمله. بعد عشر سنوات، كان المدير العام التنفيذي لا يزال في منصبه.

من غير المفاجئ أن نقول بأن السبب الأكثر شيوعاً لتفسير تطور مثل هذه الحالات ـ بصرف النظر عن اللقب، أو الموقع، أو الصناعة، أو المهنة ـ هو الآنا. إن سعيهم الحثيث نحو النجاح والتقدم المهني يظهر بشكل واضح كصفة متجذرة فيهم سواء كانوا يحاولون التسلق إلى القمة، أو تجنب الإقصاء عن القطيع أو التشبث بمكانهم من أجل البقاء.

كيف تنطبق الفلسفة البسيطة لبات أنتوني على هذه الحالة؟

- كان رد فعل مدراء الأقسام والموظفين على سلوك المدير الجديد على أنه «عرض للغباء» أو على الأقل عرض للحماقة. كان الجميع يعرفون من يمتلك السلطة في الشركة، ولم يكن مديرهم الجديد. لماذا لم يرَ ذلك؟
- بدلاً من ذلك كان سلوكه «يقزّم» قادة الشركة بإيحائه بأنه من السهل السيطرة عليهم أو توجيههم.
- أساء إلى أساس العرض وأضعف صورة قسمه، حيث بدأ الجميع في الشركة بالابتعاد عنه وتحاشيه بسبب سلوكه. في المحصلة، فإن الخطر الذي يولده هكذا أشخاص ينتشر إلى الآخرين الذين يعملون معه بشكل وثيق.
- وأخيراً، فبانتقاده وتصغيره لقيادة الشركة يكون نائب الرئيس قد أفرغ العرض من القلق والترقب ـ حالة الاحترام والخوف التي تحيط بأصحاب المناصب الرفيعة في الشركة ـ بسبب الطريقة التي كان يحقرهم فيها.

الحد الأدنى في الشركات هو أن القادة، والرؤساء والزبائن الآخرين ذوي المراس الصعب يشكلون استثماراً. إذا فعلت أي شيء للتقليل من قيمتهم، فستدفع ثمن الخسارة بنفس المقدار الذي يدفعونه، وربما أكثر.

لاشك أن لديك تجاربك وملاحظاتك كي تضيف إلى قائمة الأشياء التي يتوجب تجنبها. ماذا عن الأشخاص الذين يزرعون أنفسهم قرب رئيس الشركة في كل اجتماع وكأنهم ملحقون به، أو أولئك الذين يكملون جُمل الرئيس نيابة

عنه بالقول «ما يعنيه هو...؟» يكون ذلك في بعض الأحيان متعمداً وأحياناً غير متعمد. معظمنا مر بتلك التجربة بشكل أو بآخر. هل حدث وساعدت في تحضير رئيسك أو زبون خلف أبواب مغلقة لاجتماع أو حدث عام، حيث شعرت بأنهم مهتمون بشدة في معرفة معلومات يمكن أن تقدمها لهم، لكن حالما يتغير المشهد يتوقعون منك أن تتلاشى وتختفي؟ لا تنسى أنهم الأسود. يمكنك القيام بالكثير في اجتماعات واحد لواحد لمساعدتهم، لكن ما أن تظهروا معاً في مشهد عام حتى تصبح تهديداً لحكمهم، تقف بينهم وبين مملكة أكبر.

أحد المدراء الذين عملت معهم كان حساساً للغاية في هذا الشأن حتى أني فكرت في أن أشتري له زراً أثبته على بدلته مكتوب عليه: «ستيف من؟» لكن حتى ذلك كان سيشكل مبالغة خطيرة. كن جريئاً، كن فكهاً، لكن الأهم من ذلك كله عليك دائماً أن تظهر الاحترام.

قياساً على منظورك، أو موقعك، أو تجربتك، قد تعتقد أنك سمعت كل ذلك من قبل. لكن كثيراً ما يدهش الجميع عندما يقوم شخص يبدو أنه يخاطر بالكثير ـ بصرف النظر عن مستواه أو لقبه في الشركة ـ بوضع رأسه في فم الأسد. علق أحد المساعدين التنفيذيين لكبار المدراء العامين التنفيذيين في الشركات الكبرى بقوله:

«يتم تعيينك كرئيس موظفين أو مساعد رفيع المستوى لمدير عام تنفيذي أو نائب رئيس ـ ذاك المسؤول لا يريد منافسة منك أو أن تكون نجماً. إنه يريد منك أن تضمن استمراره في منصبه وأن تجعل منه أسداً كبيراً!».

أسرار المروضين

إظهار العصبية يمهد الطريق إلى موت قريب

تبدو قائمة الطرق الممكنة لجعل أشخاص يضعون رؤوسهم في فم الأسد في العمل كبيان الطبيب الشرعي حول «سبب وفاة» المروض المتسرع.

- الإساءة إلى أناهم.
- تحديهم بفجاجة.
- التنافس معهم.
- الإفشاء بأسرار أو معلومات داخلية.
- فقد أعصابك.
- جعلهم يقومون بشيء لا يستطيعون القيام به.
- استغلالهم لمصلحتك.
- إدارة شئونهم التفصيلية.
- إطلاق وعود مبالغ فيها دون الوفاء بها
- وضع نفسك في مكان قريب جداً منهم أمام الآخرين.
- دفعهم للقيام بشيء يخافونه.
- تقديمهم على أنهم يعتمدون عليك.
- معاملتهم على أنهم أقل ذكاء أو قوة.
- السيطرة عليهم.
- إحراجهم أو إذلالهم أو إهانتهم.
- الكذب.
- الجلوس إلى جانبهم دون دعوة أو طلب.
- أن تنسب الفضل لنفسك (حتى لو كنت تعتقد أنك تستحق ذلك).
- التحدث من وراء ظهورهم.
- إثارتهم أو الضحك عليهم.
- إخبارهم بكل شيء (مثل مديح تلقيته من أشخاص في مستواهم).
- منح نفسك فرصة للظهور أكثر منهم.
- إضاعة وقتهم.

من هو الأسد الحقيقي

عندما يتفاعل المدراء التنفيذيون مع بعضهم، كثيراً ما يضعون رؤوسهم في فم الأسد. نقطة ضعفهم الأهم هي عدم الإحساس ــ بالغريزة، أو بالحدس، أو بقراءة اللوحة على الباب ــ باللحظة التي يجب عليهم لعب دور المروض بدلاً من دور الأسد. الأفضل بينهم هو ذاك الذي يستطيع تبديل دوره برمشة عين، لكن الكثيرين لا يستطيعون القيام بذلك.

إنهم ينسون أن هناك دائماً أسد أكبر، ويمضون إلى الحرب غريزياً. دون اللجوء أولاً إلى الدبلوماسية. هذا مثال حدث على قمة سلسلة الغذاء.

الرئيس والمدير العام التنفيذي

كان المدير العام التنفيذي في شركة كبرى يعقد اجتماعات صباح الاثنين للفريق التنفيذي يحضرها رئيس الشركة، والمدير المالي، وثلاثة نواب رئيس تنفيذيين. باستثناء البيئة المريحة، فإن جو الاجتماعات كان يصبح غير مريح بشكل متزايد. كان رئيس الشركة يجادل كثيراً، ويتحدى كل فكرة يطرحها المدير العام التنفيذي. الأحجية كانت أنه كان يعبّر عن كل نقطة بشكل فصيح وواضح. لكنه كان يتساءل عن سبب عدم اتفاق أحد على الطاولة معه رغم أنه كان يحس بأنهم يصدقونه؟

عندما اقترب موعد اجتماع مجلس الإدارة دعا المدير العام التنفيذي عضوين من أصدقائه لحضور الاجتماع التنفيذي يوم الاثنين للمشاركة في استعراض الرؤية والاستراتيجية التجارية للشركة للعام التالي. رغم وجود زائرين رفيعي المستوى، استمر الرئيس في نفس الاستعراض، بل أنه أصبح أكثر حدة، متحولا إلى حجج أحادية الجانب في حين استمع المدير العام التنفيذي بصبر وتابع عرضه.

بعد الاجتماع، كان المدير العام التنفيذي، والرئيس، وعضوي مجلس الإدارة يأخذون استراحة قبل الذهاب إلى الغداء معاً. انتحى أحد عضوي مجلس الإدارة بالرئيس جانباً ليقول له: «قد لا تدرك مدى قوة حججك إلا أن ذلك لا يبدو جيداً. يظهر ذلك كما لو أنك لا تحترم جيم».

بدا رئيس الشركة مندهشاً: «أنا أقوم بعملي وحسب. أنا لم أعيَّن كي أقول نعم دائماً».

قال عضو مجلس الإدارة، «هناك فرق بين تقديم النقد البناء وبين تمزيق أشلاء الرجل، هذا يضعف من قيادة المدير العام التنفيذي، لكني لا أعتقد أن هذا ما تحاول القيام به، أليس كذلك، يبدو أنك لا أنت ولا جيم تنتهزان أي

فرصة لتجلسا مع بعضكما قبل الاجتماع. سأقترح على الغداء أن تجتمعا أسبوعياً لدراسة أجندة الاجتماع التنفيذي، كي تعطيا نفسيكما فرصة لإظهار ردود الفعل الخاصة وأن تثبتا للآخرين أنكما في فريق واحد. من يعلم، فقد تخرجا ببعض الأفكار الجيدة!».

تبين للرئيس أن العضوان ربما دُعيا لإبداء رأيهما فيه وليس بالعرض المقدم. كان قد تعلّم قبل وقت طويل أن أفضل النصائح التي تلقاها قدمت له عندما لم يكن يتوقعها، في الأحاديث غير الرسمية وهو في طريقه إلى اجتماع، في الممر، أو في طريقه إلى المطار مع رئيسه أو مع مدير آخر. وكان دائماً يأخذها على أنها نصيحة صادقة، وهكذا فعل هذه المرة.

اتفق المدير العام التنفيذي والرئيس على الغداء أن يلتقيا أسبوعياً ـ في لقاء خاص قبل الاجتماع التنفيذي. وكان ذلك يعني أن يستمعا إلى بعضهما البعض بمنأى عن الآخرين والتحدث عن مفاهيمهما، واستراتيجيتهما، وأهدافهما؛ وتعلما كيف يتفقان على ألاّ يتفقا، لكن دون أن يسيء أحدهما إلى الآخر. وفي النهاية توقفت تلك المقارعة وذلك الصراع على السلطة وبدأ باستعمال إرشادات مثل، «جيم، دعنا نجلس ونتحدث عن هذه النقطة» أو أن يطلب من الآخرين في الغرفة تقديم أفكار إضافية لكليهما.

من الصعب على الأسد أن يدرك متى يكون عليه أن يتصرف كمروض. إنهم يعملون آلياً ويكونون تحت تأثير حواس الأسد الأربع، السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء. إنهم معتادون على إظهار هذا السلوك، وبشكل عدائي في كثير من الأحيان كي يزن بعضهم بعضاً، وكي يحددوا أمكنتهم في التراتبية، ويظهروا قوتهم وسرعة حركتهم بشكل مباشر. المسألة الأكثر إشكالية هي كيفية انعكاس هذا السلوك على كل من حولهم. الأمر المفاجئ هو كم من السهل عليهم لو استعملوا مزايا مكانتهم وموقعهم للعمل بشكل تعاوني مع رؤسائهم بدلاً من تحديهم ومواجهتهم. كما سنرى، فمن الممكن معالجة هذه المسألة أحياناً، لكن في أحيان أخرى يكون قد فات الأوان.

توجد هذه الحالات في عالم الشركات وفي كل مكان فيه تراتبية، وقد يكون الجيش هو أكثر المؤسسات تراتبية. لنفكر في المثل التالي:

جنـرال بثـلاث نجـوم وجـنـرال بنجمتين

حتى في الجيش، حيث الشيء الأول الذي يتعلمه الناس هو أن يحيّوا، هناك أولئك الذين يخلطون بين المسؤولية وسلطة القيادة، حتى بين أولئك الذين يجب أن يفهموا ذلك بأوضح شكل.

أحد أولئك الذين كان عليهم أن يفهموا هذا الواقع كان جنرالاً بنجمتين في القوى الجوية الذي كان خطؤه في تملك عملية إعادة هيكلة ـ حيث رآها كسلم يمكنّه من الترقية وليس على أنها تحت المسؤولية القيادية لرئيسه، وهو جنرال بثلاثة نجوم. بعد قضاء أشهر في توجيه مأموريه لإعداد خطة عمل، رتب الاجتماع مع الجنرال بثلاث نجوم، وطبعاً أحضر مجموعة معجبيه وتسرع في إخبار الجنرال كيف أنه وفريقه سيقودون عملية إعادة الهيكلة.

كانت تلك حالة كلاسيكية أخرى من حالات وضع الرأس في فم الأسد، وتحتوي على كافة العناصر التي ناقشناها، بما في ذلك النهاية المأساوية، على الأقل بالنسبة للجنرال ذي النجمتين. لم يحترم كرامة الجنرال ذي الثلاث نجوم، وعامله كشخص يمكن السيطرة عليه، وحاول أن يظهر للآخرين كيف أن الجنرال ذي الثلاث نجوم كان يعتمد كلية عليه، ووجه ضربة إلى هالة الاحترام الذي يكنه الآخرون للجنرال. وضع الجنرال ذا النجمتين نفسه في وضع لا يمكن الدفاع عنه. حيث علم بعد الاجتماع بوقت قصير أن الجنرال بثلاث نجوم رفض الاقتراح وأسس لعملية تخطيط خاصة يقوم بها فريقه الخاص. لم يمضي وقت طويل حتى تقاعد الجنرال بنجمتين دون أن يحرز ترفيعاً آخر.

مرة أخرى، نحن أمام مسؤول تنفيذي رفيع لا يستطيع أن يعترف بالأسد الأكبر، حتى عندما يراه ملء عينيه. كيف كان يفترض بالجنرال بنجمتين أن يتصرف في هذه الحالة؟ حتى كجنرال بنجمتين يمكن أن يكون مروضاً لجنرال بثلاث نجوم، يساعده وييسر له مهامه بطرق تنعكس بشكل جيد على قيادتهما معاً. لا شك أن موضوع إعادة الهيكلة كان موضوعاً عاماً، غير أن طريقة التعامل معها كان يفترض أن تتم بين الجنرالين. كان بإمكانه أن يخبر الجنرال بثلاث نجوم أن له مصلحة في المساعدة، وأن يشكل مجموعة عمل يرأسها الجنرال بثلاث نجوم نفسه كي تضع خطة وتجري الاتصالات وتؤسس قاعدة للمعارف والعمل والتنفيذ. كان يفترض عقد اجتماع علني بين الجنرال بثلاث نجوم والجنرال بنجمتين وكل الرتباء المعنيين للمحافظة على قيادة الجنرال بثلاث نجوم وإطلاق المشروع. هناك طبعاً مقولات تقليدية حول «حل مشكلات الرئيس نيابة عنه». لكن ذلك يجب أن يتم بطريقة تحافظ على امتلاك الرئيس للعمل.

يواجه المدراء المتوسطون أصعب التحديات حيث إنهم يشرفون على بعض الأشخاص وفي نفس الوقت يكونون هم تحت إشراف مدراء تنفيذيين آخرين. كما نتعلم في هذه الحالة، فإن التواصل وتأسيس التوقعات المناسبة أمر مهم. إن الحذر في قول أو عدم قول بعض الأشياء والرغبة في الإرضاء قد تفسر من قبل الرؤساء على أنه كذب، مما يضعف الثقة والاحترام المتبادلين. كيف يمكن بناء الثقة مع الرئيس؟ بمعنى من المعاني، فإن ذلك يحدث بسرعة أو لا يحدث على الإطلاق.

المدير والشريك

شكلت شريكة في مكتب محاماة وسكرتيرتها فريقاً معروفاً في شركة محاماة كبرى. كانتا امرأتين، استطاعت إحداهما أن تشق طريقها لتصبح شريكة في الزمن الذي سيطر فيه الرجال على المهنة، في حين بدأت الأخرى العمل كضاربة آلة كاتبة لكنها أصبحت في أهمية أي محام. عندما قررت السكرتيرة التقاعد،

كانت المحامية تعرف أنه سيكون من الصعب إيجاد بديل لها، لكنها تركت الأمر لمدير الموارد البشرية ليعالج الأمر. كان المدير جديداً، وفسر حِرَفية المحامية على أنها إشارة للاعتماد على خبرته لإيجاد سكرتيرة جديدة. قام بسرعة بتعيين سكرتيرة ذات خبرة في الشؤون القانونية. سألت الشريكة، «هل هي جيدة؟» فأجاب «إنها ممتازة، قوية جداً».

بعد أسبوعين كانت الشريكة ترغي وتزبد غضباً لأنها كانت تقضي المزيد من الوقت كي تتواصل مع السكرتيرة وتدربها، وأدركت أن ما لم تكن السكرتيرة تمتلكه هو مزيج من الطاقة والمعرفة والتواصل الشخصي.

وواجهت مدير الموارد البشرية وقالت له: «لقد كذبت علي، لقد كذبت في وجهي! سألتك إذا كانت هذه السيدة قوية، وقلت لي نعم، إنها ممتازة. وهذا ليس صحيحاً».

ماذا كان على مدير الموارد البشرية أن يفعل؟ كان عليه أن يكون أكثر صراحة حول العملية المتبعة. كان عليه أن يخبر الشريكة أنها ستحصل مبدئياً على سكرتيرة مؤقتة تساعدها سكرتيرة أكثر خبرة. ثم كان عليه أن يلتقي السكرتيرة السابقة كي يعرف منها ما كانت تقوم به، ثم يلتقي مع الشريكة ليحدد احتياجاتها ـ حتى الأشياء التي لم تكن السكرتيرة السابقة تستطيع القيام بها؛ وأن يقدم إطاراً زمنياً لانجاز ذلك، وأن يبقي بابه مفتوحاً لمعرفة المشكلات.

وماذا بوسعه أن يفعل ليستعيد الثقة والاحترام الضروريان كي يحدث التغييرات اللازمة؟ مواجهة الوضع مباشرة وإخبار الأسد بأنه ارتكب خطأ. وأن يجد لها الشخص الذي تحتاجه.

عندما ننتقل إلى مستويات أخرى في سلسلة الغذاء التنفيذية، تبدأ الضغوط تشير إلى تزايد في الانفجارات، وسوء التفاهم، وسوء التواصل.

يحـصل ذلك في بعض الأحيـان لأنه يتـوقع من المسـاعـدين التنفـيـذيين والمسـاعـدين الخـاصين، والقـائمين على أعـمـال السكرتارية أن يقـرؤوا أفكار رؤسائهم. يفترض الرئيس أنهم يتمتعون برؤية تفوق الأشعة السينية أو بحاسة سادسة. من وجهة نظر المساعد، فإن عامل الرهبة يقل لأنه يرى رئيسه بشكل متكرر، في حين يرتفع منحنى الإحباط بشكل حاد. وكما عبر أحد المساعدين التنفيذيين عن ذلك بالقول، «تعرف الشخص، تعرف كيف سيتصرف، لا تستطيع أن تفعل شيئاً حيال ذلك، مما يدفعك للجنون؟ المشكلة أيضاً أنك لا تستطيع أن تظهر ذلك دون أن يقضم رأسك!»

المساعد التنفيذي ونائب الرئيس

في حين يكون للمدراء التنفيذيين رفيعي المستوى مساعديهم التنفيذيين الخاصين أو موظفيهم الداعمين، لم يعد من غير الشائع ـ خصوصاً في عصر تقانة المعلومات والحواسيب الخاصة ـ أن تشترك مجموعة من المدراء التنفيذيين في الموظفين الداعمين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى التزامات وتوقعات متعددة، وتتراكم الأشياء، ويصبح الوقت أقصر للقيام بكل شيء.

في أحد المكاتب الكثيرة الأشغال، سأل نائب الرئيس إحدى المساعدات التنفيذيات في قسمه عن حالة تقرير كانت مسؤولة عن وضعه وإرساله إلى زبون مهم.

كانت المساعدة تشعر بالإحباط والضغط ولذلك قررت أن تكون صريحة، فقالت: «لم أبدأ بذلك بعد».

فوجئ نائب الرئيس. استدار إليها قائلاً: «ماذا تقصدين بأنك لم تبدأي بذلك بعد. لقد طلبت منك ذلك الأسبوع الماضي. وسألتقي بالزبون غداً على الغداء!».

ردت المساعدة التنفيذية بحدة، «لم يكن التقرير ذا أولوية، ولم يتح لي الوقت لأنجزه». كانت تلك بالطبع نهاية تلك الموظفة في ذلك المكتب.

ما الذي كان يفترض أن يحدث؟ المسؤولية تقع على الطرفين بالطبع. لم يكلف المدير التنفيذي نفسه عناء التأكد من أن الموظفة التي طلب مساعدتها كانت ستقوم بالعمل في الإطار الزمني المطلوب. كما أن المساعدة التنفيذية أخطأت عندما لم تخبر نائب الرئيس بأن التقرير لن يكون جاهزاً والصراخ في وجه رئيسك ليس بديلاً مفضلاً.

خدعة وضع الرأس في فم الأسد على انفراد وأمام الآخرين

أين تحدث خدعة وضع الرأس في فم الأسد عادة؟ يمكن لها أن تحدث في اجتماع واحد ـ لواحد، وفي مجموعة صغيرة، أو أمام الآخرين. إن قدرتك على إظهار نفس الدرجة من الوعي والحساسية والاحترام في كل الحالات أمر بالغ الأهمية. في حين يمكن للأخطاء والحوادث أن تحصل، فإن بناءك لعلاقة ناجحة وللثقة والاحترام المتبادلين مما يلزم للعمل مع شخص ما يمكن أن يقلص المخاطر بشكل كبير.

إلاّ أنه في الواقع، ما يجعل الأمر بالغ الصعوبة هو هذا الانتقال بين النقاشات والتفاعلات العامة والخاصة. عليك أن تتذكر دائماً أن وجودك في مكان عام يماثل أضواء المسرح والإشارة المشعة الصامتة، التي تقول: «على الهواء!»، «على الهواء!».

من وجهة نظر القادة، والرؤساء، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب ـ كما في حال الأسود الحقيقية ـ حالما يكونون أمام الآخرين، فإن كل شيء يتغير. يشتغل رادارهم وتزداد حساسيتهم للكيفية التي يؤثر فيها كل نفس، أو نظرة، أو إشارة أو كلمة في الطريقة التي ينظر إليهم فيها الناس. ونتيجة لذلك، تصبح الأشياء التي لم تكن قضية، أو تحدياً، أو تهديداً في اجتماع واحد ـ لواحد مشكلات هائلة. إن الاجتماعات، والمحادثات، والأحداث العامة، وحتى الحديث إلى زبون يتطلب من المروض أن يغير سلوكه وأن يكون له عينان في

مؤخرة رأسه. ويجب أن يعمل رادارك على نطاق 360 درجة وأن يلتقط الإشارات بنفس السرعة التي يلتقطها بها الأسد أو حتى أسرع. ما هي أفضل أدواتك؟ إنها تذكّر حواس الأسد الأربع. غلف دماغك بها كشاشة رادار وستبدأ بالإحساس بالقضايا التي يمكن أن تؤثر في سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية وبقائهم. إلاّ أنك يجب أن تبقى متيقظاً ومستعداً لتتحول إلى دور مروض الأسد في أي مكان ـ في السيارة، على الطائرة، أو على العشاء.

المروض الالكتروني

إلى أي حد يجب أن يكون تفكيرك إبداعياً؟ في عالم اليوم، تضعك التقانة في حلبة الكترونية دون أن تتمكن من استعمال حواسك، وحيث لا تتواصل بالنظر مع الأسد. يمكن أن تسمي ذلك «المروض الالكتروني».

هل يمكنك أن تتخيل مروضا حقيقياً يحاول أن يقوم بعلمه بإرسال الكلمات، أو الأصوات، أو حتى الصور الكترونيا إلى الأسود على منصاتهم؟ في الحلبة الالكترونية تتغير دينامية العامل بمجملها. إن عملية الترويض متجذرة في علاقة شخصية تنمو مع كل مواجهة. لا يمكنك ببساطة أن ترسل رسالة تقول: «ثق بي» إلى الأسد. إلاّ أنك يمكن أن ترسل رسالة تجعل الأسد يخرج عن نطاق السيطرة! المشكلة الحقيقية هي أن حدسك ورادارك الداخلي وغرائزك تتعطل عندما لا تتواصل وجهاً لوجه.

«أرسل»: أكثر الكلمات خطورة بالنسبة للمروض

في مكان العمل، تضعك مكالمة هاتفية، أو رسالة صوتية، أو الكترونية مباشرة في الحلبة مع الأسد أينما كنت. مفارقة أخرى من مفارقات ترويض الأسود في مكان العمل أنه في حين يستفيد معظم العالم من الفرص التي توفرها الاتصالات الالكترونية، فإنها تشكل مخاطر كبيرة بالنسبة إلى المروض.

عليك أن تنتبه إلى هذه المشكلات، حتى إذا أصر رئيسك، أو زبونك، أو آخرين على أن تحمل هاتفاً نقالاً، أو حاسباً محمولاً، أو وسيلة اتصال لاسلكي. سواء كانت رسالة الكترونية من داخل المكتب أو مكالمة من هاتف نقال من أي مكان، يمكنها أن تحدث انفجاراً لن تكون موجوداً لتسيطر عليه أو تتحكم به. إن أخطر كلمة من أربعة أحرف بالنسبة للمروض في مكان العمل هي «أرسل». لا مجال للاحتراس في هذه الحالة لأن السياق ليس المكان الآمن الذي تكتب منه بل السياق الذي تستقبل فيه».

عليك أن تفكر بينك وبين نفسك. ماذا لو كنت أقول ذلك وأنا أقف أمام رئيسي أو زبوني؟ هل كنت سأقول ذلك؟

ما هي المخاطر الأكثر شيوعاً في التواصل الإلكتروني مع الأسود؟

- التخلي عن الخصوصية والسرية.
- كونك غير قادر على أن تنظر وترى كيف يشعر المتلقي ويتصرف.
- يخلق شعوراً زائفاً من الألفة، والمشاركة، والأمن لأنك تتواصل معه واحد ـــ لواحد.
- إرسال رسالة سرية أو حساسة إلى الشخص الخطأ.
- خلق انطباع لدى الآخرين بأن لديك صورة كاملة عن شخص تتبادل معه مجرد رسالة الكترونية وصوتية.
- عدم معرفة من يستمع أو يقرأ رسائلك الإلكترونية غير الأسد ويتفاعل معه ويؤثر فيه.
- الشعور بالراحة الزائفة بسبب البعد والتقانة.
- الاسترخاء وعدم الحذر لأن الأسد لا يقف مباشرة أمامك.
- نسيان أن سلوكهم وردود فعلهم ستؤثر في كل من حولهم.

- قول أشياء لا يمكن أن تقولها شخصياً.
- إعطاء الآخرين أكثر مما يريدون أو يحتاجون.
- استعمال التقانة لتجنب اجتماعات واحد ـ لواحد.
- تجاهل الإشارات بأن بعض الناس لا يحبون التقانة ويجدونها غير شخصية.

إن العالم الالكتروني ملئ اليوم بالمخاطر الجديدة والحالات المحرجة. أن تجرب ذلك مع الأصدقاء أمر طبيعي، لكنها قد تصبح خطيرة في العمل لأنك تتعامل مع قادة ورؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب. ما هي المخاطر الأكثر أهمية؟ هذا يعتمد على الأشخاص الذين تعمل معهم.

خذ على سبيل المثال المدير العام التنفيذي الذي انتقل مؤخراً من اتلانتا ليتولى إدارة شركة في نيويورك، والذي كان يحب أن يؤكد على أهمية اللمسة الوردية مع أبرز زبائنه: «اقتلهم بلطفك!» كان يشعر دائماً بضرورة أن يرسل رسالة الكترونية إلى نائبة الرئيس لشئون المبيعات كلما عاد من واحد من هذه الاجتماعات. بعد بعضة شهور من الاستجابة دائماً بقدر مبالغ فيه من الثناء، شعرت نائبة الرئيس بأن المدير العام التنفيذي يمكن أن يتقبل تربيتة فكاهية على كتفه.

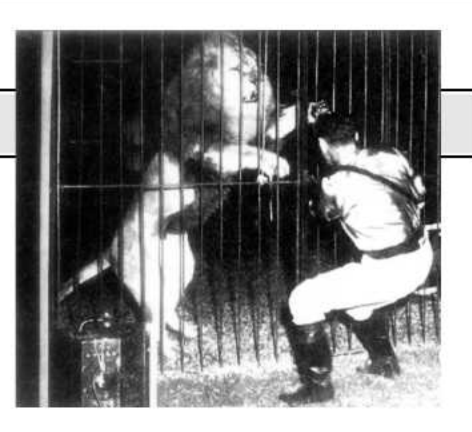
أرسل لها المدير العام التنفيذي رسالة الكترونية يقول فيها إن اجتماعاً مع زبون سار على ما يرام لأنه استطاع أن يكثف ساعة في عشرين دقيقة كانت هي الوقت المتاح للزبون. «أعتقد أننا سنكسب العقد الجديد!». ردت نائبة الرئيس قائلة: «مبروك بوب، كنت دائماً أعرف أنك أسرع شخص في الحديث في جنوب الولايات المتحدة!». رد المدير العام التنفيذي بسرعة وحدة وبخط عريض: «حذار يا سوزان!» مرة أخرى، كن جريئاً، كن شجاعاً، كن فكهاً، لكن حافظ على احترامك للأسد.



حكاية الأسد

- لا تضع رأسك أبداً في فم الأسد!
- احترم الأسد.
- إذا لم يبدو الأسد جيداً فلن تبدو جيداً.
- إذا لم يبدو الأسد أسداً، فلن تستطيع القيام بعملك كمروض.
- القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب استثمارات يمكنك أن تضيف إلى أو تقلل من قيمتها. كما أن قيمتك أنت ستتعزز أو تتضاءل نتيجة لذلك.
- هناك دائماً مثلث رؤية، حتى عندما يكون هناك شخصان فقط في الاجتماع بسبب رد فعل الآخرين عندما يسمعون بما حدث أو يرون الآثار.
- لا تضع نفسك أبداً في وضع لا يمكن الدفاع عنه مع الأسود في مكان العمل.
- حافظ على نفس القدر من الوعي والحساسية والاحترام في كافة البيئات.

9



الترويض على الواقع

لنبتعد ونرى كيف يمكن استخدام الحكمة المستقاة من ترويض الأسود في مكان العمل. القصة التالية تصف سيناريو ينطبق على الفهم والتقنيات التي درسناها حتى الآن:

- عامل الأسود في مكان العمل كصنف مختلف من المخلوقات.
- اقترب من الأسد بحيث تجعل الأسد يقترب منك.
- تغلب على تجربة الأسد مع مروضين آخرين تركوا طعماً سيئاً عندما حشروا رأسهم في فمه.
- اعط الأسد مجالا ليتكيف مع المروض.
- ابحث عن منصة الأسد واستعملها.
- قم ببناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل.
- توصل إلى هدف مشترك بالعمل معهم.
- ابتعد.
- دع الأسد يقفز من خلال دائرة النار.

أنا أسد، اسمع زئيري!

كان رئيس الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية منخرطين في مفاوضات صعبة حول الرواتب. وصلت النقاشات إلى طريق مسدود، واقتربت السنة الدراسية من نهايتها والطرفان بالكاد يتحدثان إلى بعضهما البعض. عبّر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحباطهم بشكل علني وذلك بإجراء مقابلات مع الصحف الطلابية والمحلية يحمّلون فيها رئيس الجامعة مسؤولية الوصول إلى طريق مسدود. كان الجانبان على وشك إفساد خططهما بالنسبة للعطلة الصيفية. قد يكون على الرئيس الاعتذار عن منصب تدريسي في جامعة أوكسفورد ما لم يتم التوصل إلى حل في القريب العاجل.

أصبح الحرم الجامعي هادئاً وغادرت جموع الطلاب. وافق الرئيس وأعضاء الهيئة التدريسية على عقد اجتماع. بدت غرفة الاجتماعات كحلبة تمرين للأسد والمروض، إلاّ أن كل شيء فيها كان حقيقياً.

يدخل الرئيس إلى الغرفة لكنه يرفض الجلوس ـ فكّه متصلب، وهو مستعد للسيطرة. لكنه يرى مباشرة أن ثمة تغييراً قد حدث. تقدمت أستاذة جديدة بصفتها قائدة الفريق. يحيي الرئيس الأستاذة بخشونة قائلاً إنه لم يتم إعلامه بأي تغيير في المشاركين. إنه لن يبدأ بتعليم شخص جديد ـ يزمجر حول أوكسفورد، ويكشر عن أنيابه ويحذر أعضاء الهيئة التدريسية من العواقب.

تدرك قائدة فريق أعضاء الهيئة التدريسية أن رئيس الجامعة أسد، ولذلك ينبغي عليها أن تكون المروضة. سيؤدي الترويض، إذا تم إجراؤه بشكل جيد، إلى تهدئة الأسد وجعله يعمل بشكل منتج مع المروض. ويقفز من دائرة النار ـ أي يوقع عقداً مرضياً للطرفين وفي الوقت المناسب. ويمكن لرئيس الجامعة أن يكون الملك الأسد في الجامعة؛ ويمكنه أن يزمجر أينما كان في الحرم الجامعي ـ بما في ذلك في أوكسفورد في الصيف. ويتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من توقيع العقد الذي يريدونه ويحتاجونه. يمكن للجميع رؤية دائرة النار، لكن قبل إشعالها، لابد من إجراء الكثير من الترويض.

أعدت المروضة للاجتماع بالتحدث إلى زملائها وقراءة المواد المتعلقة بالمفاوضات. حتى إنها أعدت جدولاً أولياً في ذهنها، مستعملة الاجتماع الأول للتعرف على الجو، ومن ثم تتعامل مع التفاصيل في اجتماعات لاحقة. هي الآن وسط الحلبة حيث يقيّمها الأسد، وعليها أن تفكر بسرعة. لا يمكن تحقيق الكثير مع أسد غاضب، وما من قدر من الصراخ أو القرقعة بالسوط يمكن أن يحل المشكلة. لنراقب تطور الوضع!

تمسك بموقفك

تبدأ المروضة بسرعة بتحليل الوضع الذي تتعامل معه ـ أسد غاضب يجب تهدئته وبناء ثقته بالمروضة. عليها ألاّ تجعله يهرب، أو يثور أو يهاجم. وهكذا تتبع خطواتها الأولى القوانين الأساسية في ترويض الأسود:

- تمسك بموقفك.
- حافظ على تواصل بصري مع الأسد في سائر الأوقات.
- حافظ على موقف ايجابي ولهجة صوت حازمة.
- ابتعد؛ واعط الأسد مجالاً مكانياً ولفظياً.
- دع الأسد يزمجر ـ فهو أسد بالمحصلة.

تحيي الأستاذة رئيس الجامعة وتعود أدراجها في حين تبقى أمامه تماماً. حتى عندما يشكو ويتصرف بعدوانية، تبقى المروضة هادئة، مبتسمة، «وتقتله بلطفها». تحافظ على احترامها له، وتهز برأسها استجابة له دون أن تتراجع، وتدعه يعرف أنها تأسف للشكل الذي انتهت إليه الأمور، وتؤكد وتكرر «أنا واثقة أننا سنتمكن من إيجاد حل. قيادتك ستساعد على إنجاز الأمور».

الأسد يعرف أنه الأسد

في الدقائق والثواني التي مرت، تحرز المروضة تقدماً. وعن طريق الجمع بين ما تفعله وما تقوله، تعمل المروضة على بناء الثقة مع الأسد. إن بناء

التواصل هو جزء مستمر من عملية الترويض. إلا أنها في البداية تكون جزءاً من عملية تقييم كل طرف للطرف الآخر ـ وهذه العملية إما أن تحدث بسرعة أو لا تحدث على الإطلاق.

الأسد يعرف أنه الأسد، وهذا ما تعرفه المروضة أيضاً. كيف توصل المروضة ذلك للأسد؟ تقوم بذلك بعكس تلك الصورة للأسد ـ إنه الأسد، وعليها تهدئته في نفس الوقت. يمكنك أن تسميها تربيت لفظي ومد جسر من الكلمات والعواطف ـ وهو ما يقابل استعمال المروضين الحقيقيين للعصا كامتداد لأذرعتهم للعمل مع الأسود. إذاً، تؤكد المروضة هنا أن قيادة الرئيس للجامعة تعني الكثير، وتذكر عدداً من انجازاته. وتسبغ على الأمر طابعاً شخصياً بالقول، إن قيادته هي التي أقنعتها بالقدوم للتدريس في الجامعة. وهذا يشير إلى أنها شريكة فيما يفعله وأنها جزء من فريقه الذي سيحقق ذلك. وأنهم سيجتازون معاً دائرة النار. إن ترويض الأسود يعني العمل في فريق مع الأسود!

«اقرأ» الأسد

كي تقرر خطوتها التالية، تطرح على نفسها السؤال الواضح: لماذا يزأر هذا الأسد ويكشر عن أنيابه ويضرب الهواء بمخالبه؟ والجواب على سؤالها يكمن في حكمة قيمة من حكم الترويض. «ليس هناك أسد سيء، هناك فقط مروض سيء». لقد تجاوز فريق أعضاء الهيئة التدريسية المفاوض كل قاعدة في الترويض ـ وهي مقاربة لا ينصح بها، حيث إن الأسد يخرج دائماً منتصراً على قمة سلسلة الغذاء. وهذه هي الأخطاء التي ارتكبوها.

- حتى أساتذة الجامعات يستعملون أحياناً العضلات بدلاً من الدماغ بمحاولتهم السيطرة على الأسد.

- لقد تخلوا عن الميزة الكبرى التي يتمتع بها المروض حيال الأسد: إدراك الدافع البدائي لدى الأسد بأن يكون أسد الجامعة. بدلاً من استعمال هذه الميزة، حاولوا منعه من أن يكون الأسد كلية. عندما زمجر الأسد بعدم

موافقته أو عدم قبوله لعرضهم، حاول الأساتذة الرد عليه بتعبئة الرأي العام ضده وذلك بنشر خلافاتهم معه في الصحافة. وهذا ما آلم الأسد أكثر وزاد في غضبه.

- حاصر الأساتذة رئيس الجامعة في كل مناسبة وحصروه في زاوية. خلق الأساتذة وضعاً خطيراً بوضع رؤوسهم في فم الأسد مما أساء لصورة الأسد أمام الآخرين الذين يحتاج احترامهم. أما الآن فعلى المروضة أن تعكس هذه العملية لتحقق تقدماً. عليها إزالة الطعم السيء الذي تركه زملاؤها في فم الأسد. هل من المستغرب أن ذلك الأسد لا يدع أحداً يقترب منه؟

منصة الأسد

يتمثل التحدي بالنسبة للمروضة في الاستجابة إلى احتياجات الأسد في حين تمنعه في نفس الوقت من الهجوم. إنها تريد جعله يركز على المهمة التي أمامهم، بدلاً من أن يركز على الهيمنة على البيئة المحيطة به. على المروضة أيضاً أن تكون قادرة على تطوير علاقتها بالأسد ـ التواصل، وضع توقعات، والعمل معاً باتجاه دائرة النار. لحسن الحظ فإن التقنية التي تحتاجها متوفرة، فالمروضون كانوا ولازالوا يستعملونها. عليها أن تحدد أو تجد منصة الأسد وأن تجعل الأسد يعتاد الذهاب إليها.

تعقد المفاوضات في غرفة حيادية، حيث إن ماهية منصة الأسد الطبيعية، وكما في كثير من الأحيان، غير واضحة حتى الآن. وهكذا تمنح المروضة الأسد بعض المسافة وتسأل، «هل تريد أن تجلس؟» وهذا ليس دائماً سهل التحقيق. لدى المروضة خياران: (1) جر الأسد إلى منصة بينك وبين الأسد، أو (2) توجيه الأسد إلى المنصة، على أمل أن يرى جاذبيتها.

- الخيار الأول أكثر خطورة مما يبدو، حيث ينبغي عليك لإقناع الأسد بالتقدم أن تتقدم إلى فضائهم الشخصي، مما قد يدفع الأسد إلى مهاجمتك! ولإبقائه على المنصة عليك أن تتراجع، وإلاّ فإنه سيندفع باتجاهك فعلاً.

- الخيار الثاني أفضل. يمكن للمروضة أن تقرأ الأسد بشكل جيد يسمح لها بمعرفة اللحظة التي يكون فيها قد تكوّن ما يكفي من الثقة لجعل الأسد يتعاون.

في هذه الحالة، تبدأ المروضة بتحريك كرسي إلى جانب الطاولة وتشير إلى الرئيس كي يجلس إلى رأس الطاولة. إنها منصة جيدة. سيعتقد الأسد أنه في أعلى مكان، وستجد المروضة كرسيها وتعدّل من المسافة كي تيسّر الحوار. على افتراض أن الأسد مرتاح للموقع والمسافة، سيكون ضرورياً أن تعود المروضة إلى نفس هذه المقاعد ونفس الأوضاع عندما تستمر النقاشات.

إضافة إلى ذلك فإن منصة الأسد بالغة الأهمية بالنسبة لوضع التوقعات وبيئة المفاوضات، وتسمح لها بتحقيق أهدافها بالنسبة لذلك اليوم. لقد كان اجتماعاً قصيراً تم فيه تعارف الأسد والمروضة وتقييمهما لبعضهما، وتخفيف حدة غضب الأسد، وبناء الثقة، ووضع تقنيات يمكن أن تكرر وأن يبنى عليها في الاجتماعات اللاحقة. بدأ اليوم بالزمجرة وانتهى بشيء من البربرة الودية.

من خلال دائرة النار

ككثير من الأشياء في الحياة، فإن الرحلة هي كل شيء. في ترويض الأسود، العمل الشاق والصبر اللذان يبذلان في بناء الثقة، والاحترام، والتواصل، والتفاهم بين الأسد والمروض هما اللذان يحددان النتيجة.

في هذه الحالة، يثبت أن من الأهمية بمكان العمل مع الأسد لبناء الثقة والمحافظة عليها، ووضع التوقعات وتحقيقها، والتأكد من ألاّ يشعر بالتهديد، أو يهرب أو يغضب أو يهجم.

لقد منحت المروضة الأسد الفسحة التي يحتاجها، والشعور بأنها تساعده على أن يكون الأسد، وليس التنافس معه أو هزيمته. كما أنها استعملت ميزة المروض؛ فقد أوضحت أن التبعات المترتبة على عدم الوصول إلى حل مرض تتمثل في أنه لن يكون الملك الأسد. دائرة النار أمام الأسد. هل يستطيع القفز؟ إلى أي ارتفاع؟ هل هو خائف من النار؟ هل يستطيع فعل ذلك الآن؟ في النهاية، يقفز الأسد من دائرة النار من تلقاء نفسه وبمبادرة منه وذلك بتوقيع العقد.

رغم أن الكثيرين فوجئوا بأن الرئيس اقتنع بالتوقيع، كانت النتيجة بالنسبة للمروضة طبيعية. الأسود في المكتب يريدون القفز من دائرة النار، لكنهم لا يريدون أن يظهروا وكأن شخصاً ما دفعهم للقيام بذلك!



حكاية الأسد

- هذه القوانين الأساسية في ترويض الأسود تنطبق أيضاً على مكان العمل:
  - تمسك بموقفك لكن كن مستعداً للتكيف في أية لحظة.
  - حافظ على تواصل بصري في كافة الأوقات.
  - حافظ على موقف إيجابي ولهجة حازمة.
  - تراجع واعط الأسد مجالاً.
  - دع الأسد يزمجر، فهو أسد في المحصلة.
- قم ببناء علاقة مع الأسد من خلال التواصل ووضع التوقعات وتحقيقها، واعمل باتجاه دائرة النار.
- ضع الأسد على منصته. وفر مجالاً وفرصة لأسدك كي يكون أسداً.
- عندما يصبح الأسد جاهزاً للقفز من دائرة النار. يصبح عملك هو الابتعاد وأحياناً كثيرة إلى الخلف.

الجـــــــزء

III

ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق

10



ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق

أسرار المروضين

الاعتماد على الآخرين هو ما يجعل الأسود مختلفين

إن ترويض الأسود مليء بالتناقضات. من التناقضات المحيرة لكن الأكثر أهمية هي الطريقة التي يعمل بها الأسد والمروض على تحقيق شيء لا يستطيع أي منهما تحقيقه منفرداً. لعل غرض المروض هو تصوير الإنسان مقابل الوحش لكن في مواجهة مثمرة؟ هل هذه استراتيجية فعالة لتحقيق النجاح في عملك؟

وراء الغموض الذي يحيط بالمروض والذي يظهر على شاشة الحياة هناك واقع مختلف تماماً. الترويض ليس عبارة عن تعايش للأشخاص في الحلبة.

ما هو السر؟ إنها الحكمة الذهبية في ترويض الأسود: إن ترويض الأسود هو في الواقع العمل في فريق مع الأسود!

إنها الأساس لعلاقة واحد ـ لواحد بين المروض وكل واحد من الأسود. وهو، وفي نفس الوقت، المفهوم الذي يربط الأسود وجميع من يحيطون بهم في البيئة الأوسع، في الوقت الذي يأخذ فيه على محمل الجد ترسيخ وجوده ومصداقيته وسمعته مع الأسود، يعمل المروض أيضاً بموقف إيجابي لتعزيز العلاقة، والثقة، والاحترام المتبادل. وراء كل عرض هناك ساعات من التدريب الطويل وتحديد الأدوار بين الأسد والمروض وأيضاً الآخرين من حولهم.

أسرار المروضين

عندما يقفز الأسود من خلال دائرة النار، فإنهم لا يريدون أن يظهروا وكأن شخصاً ما جعلهم يقومون بذلك

إن نفس التناقضات الكامنة وراء الاختلاف بين المظهر والواقع في الترويض الحقيقي توجد أيضاً في بيئة المكتب، وتجعل من المهم التفكير في كيفية تطبيق العمل في فريق مع الأسود على عملك. ابتعد قليلاً وفكر في تجاربك. من أين تأتي الأفكار الجديدة؟ كيف يتم التعرف على المشكلات ووضع الحلول؟ من يحدد نقاط القوة والمواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف؟ ما هو دور الأسود وكيف يلعب الآخرون أدوارهم؟ هل هناك وقت يتفحص فيه الجميع ألقابهم وتجاربهم على الباب بغية التفكير بشكل مشترك وتعاوني ثم يعيدون ارتداء ألقابهم ومواهبهم وقدراتهم من أجل التنفيذ؟

دوائر النار

إن الهدف الذي يسعى إليه أي فريق هو العمل باتجاه مجموعة من الغايات ـ يمكن القول دوائر نار. على المسؤولين التنفيذيين، والرؤساء، والزبائن القفز من دوائر النار. وهذه ليست غايات تم تحديدها وحسب، بل تمثل الأسباب التي تجعلهم في تماس مع الأسود الذين يعملون معهم كل يوم. هناك أربعة أنواع من دوائر النار التي تعتبر أمثلة جيدة ـ القيادة، والإدارة، والاتصالات، والعلاقات، ويمكن أن يكون هناك دوائر أخرى تضيفها إلى القائمة.

تضم دوائر نار القيادة:



- توفير الزخم والطاقة.
- توفير الرؤية.
- تحقيق الأهداف.
- اتخاذ قرارات حاسمة، كبيرة وصغيرة، تمكن الآخرين من القيام بعملهم.

وتضم دوائر نار الإدارة:



- تعيين وصرف الأشخاص الملائمين.
- معالجة أزمة بشكل فعال.
- الاستجابة لاحتياجات معينة تتعلق بالعمليات، والسياسات، والأشخاص، والأسواق، والشئون المالية، والتقانة.

وتضم دوائر الاتصالات ما يلي:



- وضع الرسالة المناسبة.
- نقلها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
- التواصل مع جمهور أكبر.
- وضع التوقعات.
- الاستجابة إلى الاحتياجات المتعلقة بالدقة، والمساءلة، والشفافية.

وتضم دوائر العلاقة ما يلي:



- المحافظة على العلاقات القديمة.
- تأسيس علاقات جديدة.
- توضيح العلاقات والمسائل المتعلقة بالمكانة.

وقد تتعلق دوائر النار أيضاً باتخاذ القرارات على المدى القصير، وتحديد الاتجاه، وتخصيص الموارد لوضع السياسات، أو تفويض الصلاحيات ـ الدوائر الظاهرة دائماً عندما تفكر بالأسباب التي تدفعك للدخول إلى مكتب رئيسك.

كيف يتم تحقيق كل ذلك؟ نفس التناقض الذي يواجهه المروضون في الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية موجود أيضاً في المكتب. رغم مظهر القوة والاكتفاء الذاتي، ناهيك عن النظرات المرعبة واللامبالاة المحبطة اتجاه الآخرين ـ فإن الأسود في المكتب يمكن أن يعملوا وسيعملوا مع الآخرين لوضع الأهداف، أو تطوير العملية الملائمة للوصول إلى تلك الأهداف، والتنفيذ بمفردهم أو كجزء في فريق. لكن لا تنسى أنهم أسود. وكما لاحظ أحد المراقبين، فإن «الأسود عندما يقفزون من دوائر النار، فإنهم لا يريدون أن يظهر ذلك وكأن شخصاً ما دفعهم للقيام بذلك!».

المكان في القطيع

أسرار المروضين

هناك العديد من الأشياء التي يختلف جوهرها عن مظهرها

إحدى شذرات الحكمة الذهبية في العمل في فريق مع الأسود تفسر كيف ولماذا يجتمع الأسود في الغابة وفي المكتب مع آخرين بشكل منفرد أو كجزء من مجموعة. السبب هو أن الأسود لديهم دافع قوي كي يكونوا مسيطرين، غير أن لديهم أيضاً دافع قوي كي يكونوا أعضاء قي قطيع. الأسود في الغابة وفي مكان العمل هم حيوانات اجتماعية، وكي يحافظوا على بقائهم كأسود عليهم العمل في عالمين متوازيين ـ التراتبية والقطيع أو المجموعة. ثمة خصائص معينة في حياتهم سواء في التراتبية الاجتماعية أو في المجموعات أو المؤسسات الاجتماعية التي تعكس كيف أن لدى الأسود في الغابة وفي مكان العمل دافعاً قوياً للعيش والعمل في مجموعات.

يترجم ذلك في مكان العمل في هيكلية السلطة المكونة من الألقاب والرتب والمواقع. من ناحية أخرى، يعني ذلك العوالم المحيطة من أمم ومجتمعات، وشركات أو جماعات، وشبكات، والأفراد في المجتمع مما يعطي معنى ودعماً لموقع الأسد في التراتبية. وفي المحصلة فإن الهيمنة الاجتماعية لا تعني شيئاً

دون السياق الاجتماعي. هذان العالمان لا يكملان بعضهما وحسب، إنهما ضروريان لبقاء الأسد. حتى القائد، كجزء من المجموعة، له دور محدد ومفيد يخضع لقيود صارمة. هناك أشياء لا يستطيع الأسود القيام بها مهما كانوا أقوياء. التراتبية ووجود مجموعة أكبر هما عاملان يعملان معاً كمحفز للأدوار المهمة والمسؤوليات التي يضطلع بها الجميع، بما في ذلك الأسود.

معظم الناس لا يفكرون في الدور الذي يمكن أن يلعبونه من خلال تشكيل فريق مع رئيسهم، أو لا يفكرون فيما إذا كان رئيسهم يمتلك كافة العناصر التي يحتاجها لإنجاز عمله. عندما يدخل الأسود إلى الحلبة، يكون انتباه الجميع متركزاً على كل نفس وحركة ونظرة الأسد، وهذا صحيح سواء بالنسبة لمدير عام تنفيذي يتحدث من على المنبر أو مدير مدرسة يخاطب اجتماع مدرسته أو مشرف عمال على خط إنتاج. إننا لا نظن بأنهم يحتاجون مساعدة الآخرين ومعظمهم لا يعلن عن ذلك. رغم ذلك فإن كل العروض تبدأ وراء الكواليس، والعمل معاً وبشكل منضبط من أجل التعلم والتدريب والإعداد.

لماذا ننزع للافتراض بأن الأسود في مكان العمل لا يحتاجون إلى العمل كفريق؟ إننا مقتنعون ببساطة بصورة هيمنتهم وأنهم يستطيعون التصدي لكل قادم وأنهم لا يحتاجون أحداً. نريد أحياناً أن نقتنع بذلك لأننا نريد من أسودنا أن يكونوا أقوياء، ذوي شخصيات قوية ومستعدين للمقارعة. إن تلك الصور والمعارك الواضحة على الموقع والمكانة تقنعنا.

نتيجة لذلك يستمر هذا المظهر المحير للأسد بالسيطرة على كل ما عداه. إننا نخلط بين صورة الأسد في التراتبية وبين هدفه ودوره المحدد. إلاّ أنه، وفي معظم الحالات، يكون الهدف الوظيفي وقدرات الأسد في مكان العمل أقل تحديداً من مكانته أو لقبه، ولهذا السبب فإنه يحتاج للآخرين من حوله.

دليل ميداني للعمل في فريق مع الأسود

أسرار المروضين

تذكر أن الأسود حيوانات متوحشة... احترس دائماً، والأهم من ذلك، تعلّم أن تعرفهم جيداً!

كي نغير الطريقة التي ننظر بها إلى الأسود ونتصرف اتجاههم في سياق العمل كفريق، علينا أن ننظر بشكل أوثق إلى كيفية تصرف الأسود في عالمهم. القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود من حولنا يبدون وكأنهم يسيطرون على جزء كبير من العالم. إلاّ أن الكثير من وقتهم وطاقتهم يخصص لتحديد أجزاء معينة من البيئة الأوسع التي تكون جوهرية للاستجابة إلى احتياجاتهم وخدمة مصالحهم. إنهم يؤسسون شبكات من الاتصالات الشخصية، والأماكن، والتحركات، والطرق، والعلاقات، والموارد والأحداث. وهذه الشبكات أساسية لأنها تضمن موقع ورتبة الرئيس، وقدرته على النجاح وحتى بقاءه.

تشكل هذه الاحتياجات والأنماط جغرافيا مادية واجتماعية يمكن تحديدها، تكشف عن واقع قوي في حياة القادة والرؤساء وهو ما نهمله في كثير من الأحيان. رغم المظاهر، فإن هؤلاء الأسود، كالأسود في الغابة، لا يقضون أيامهم في التمتع بالحرية الكاملة في الذهاب أينما أرادوا ومع من أرادوا. على النقيض من ذلك، فإن الأسود في مكان العمل مضطرون إلى القيام بما يلي:

- تأسيس أنماط محددة لحركاتهم وعلاقاتهم ترمز إلى مراتبهم وتحافظ عليها، ويحصلون على الموارد اللازمة لاحتياجاتهم، ويخصصون الموارد لمساعدة الآخرين.
- يبقون تركيزهم على القيام بعملهم، والتكيف مع الظروف المتغيرة من حولهم، ومواجهة التحديات التي تظهر في طريقهم بنجاح.
- يرون كيف أن رتبتهم، وموقعهم، ولقبهم، ومسؤولياتهم تحد بشكل كبير من تحركاتهم وعلاقاتهم.

• يدركون القيمة الكامنة والأدوار التي يمكن أن يلعبها أشخاص آخرون تسمح لهم رتبهم ومواقعهم أن يكونوا أقل ظهوراً ويتمتعوا بحرية أكبر في الحركة وإقامة العلاقات داخل وخارج المؤسسة.

يقوم الأسود الذين نواجههم في العمل بتأسيس مملكتهم، ونظامهم الاجتماعي، ومواردهم. هذا شيء موجود داخلهم. القادة والرؤساء يريدون القيام بذلك، ويتوقع منهم القيام بذلك. لا يقتصر عملهم على الزوايا الأربع لطاولة مكتبهم، بل زوايا العالم الأربع! الأسود تفاعليون ـ إبداعيون بطريقة تحقق ذاتهم وتفيد الآخرين ـ بتأسيس مملكة وممرات للأشخاص والموارد داخل وخارج المكتب. إن فهم الكيفية التي يؤسس فيها الأسود هذه الأنماط أمر بالغ الأهمية في بناء فريق الأسد.

الأسود يعملون على أنماط

> **أسرار المروضين**
>
> *للأسود إحساسهم الخاص بالنسبة للاتجاه الذي يريدون أن يذهبوا فيه ومتى يذهبون، بما في ذلك الأمكنة التي لا يريدون الذهاب إليها*

إذا ابتعدنا قليلاً ونظرنا إلى القادة والرؤساء الذين قابلناهم، يمكننا أن نرى غالباً أنماط محددة للتحركات والعلاقات، والممرات المطروقة، ومناطق محددة لأنشطة معينة. يمتلك الأسود في مكان العمل إحساساً قوياً بمملكتهم، وتنطبع طوبوغرافيا هذه المملكة في أذهانهم. عليك أن تراقبهم، وتستوعب المعلومات كخريطة سرية، وأن تبقيها جاهزة في مقدمة دماغك عندما تقترب منهم.

أين يمكن أن نرى هذه الأنماط من التحركات والعلاقات بأكثر أشكالها وضوحاً؟ هل ينبغي علينا أن نقوم برحلة سفاري في المكتب لمعرفة ذلك؟ العديد من الأنماط تتطور داخل المكتب، في حين تكون أنماط أخرى عبارة عن نظام من الخصائص التي تربط الأسد في مكان العمل بالعالم الخارجي ـ شخصياً ومهنياً، وبدرجات مختلفة من التقاطع.

فكر في الطريقة التي ينظم بها رئيسك في العمل مكتبه. أنا أعرف مديراً عاماً تنفيذيا يقسم منطقة عمله على النحو التالي: «التحدث في العمل» إلى طاولة مكتبه. «التخطيط الاستراتيجي» على اللوح الأبيض، و «الأفكار الجديدة» قرب النافذة. نائبة رئيس تنفيذي تتصدى «لحل المشكلات» إلى مكتبها. لكنها كانت تفضل إجراء أي نقاشات لها علاقة «بالعلاقات» وهي جالسة على كنبة قرب طاولة القهوة. ثم كانت تقسم الاجتماعات حسب أهدافها:

- ديناميات واحدة لواحدة بينها وبين المدراء الآخرين أو الموظفين.
- قضايا تنظيمية أو ثقافية، السياسة والأنماط.
- بناء العلاقات، مثل اجتماعات مع زوار مكتبها.

كابيتول هيل في واشنطن دي سي، حيث يوجد خمسمئة وثلاثة وخمسين شخصاً في الكونغرس، يقدم مخبراً افتراضياً لمراقبة تحركات وعلاقات القادة. رغم الممرات الواسعة والفضاءات المفتوحة، فإن الأسود في الكونغرس يتمشون بممرات محددة ومسارات تأخذهم حيث يريدون الذهاب، وأماكن يذهبون إليها فقط للتواصل مع أسود آخرين، مثل قاعات مجلس النواب والشيوخ أو «غرف الاستراحة» التابعة لأحزابهم خارج قاعات اجتماعات مجلسي النواب والشيوخ.

لدى هؤلاء الأسود مصاعد «للأعضاء فقط» وأجزاء من عربات القطارات التي تنقلهم إلى الكابيتول وتعيدهم من أجل التصويت. لديهم مكاتبهم الشخصية، المزودة بمداخل خاصة أحياناً. الملفت أن الموظفين الذين يعملون في غرف مجاورة قد لا يرون رؤساءهم لأيام. ومن النادر جداً أن يدخل الأعضاء إلى مكاتب موظفيهم. من الأسهل عادة على موظفي كابيتول هيل أن يروا رؤساءهم على أجهزة السي سبان من أن يروهم شخصياً في مكاتبهم.

أنماط تظهر وتتوسع

تظهر أنماط وتتوسع في مكان العمل، وتشمل أشخاصاً معينين يلتقون في أمكنة معينة. ليس من غير الشائع رؤية أنماط تتشكل حول الأشخاص الذين يعتبرهم الرئيس الأشخاص الذين يمكن العودة إليهم فيما يتعلق بمختلف مكونات مكان العمل: معارف تخصصية، الفهم والتاريخ المؤسسي، التفكير الاستراتيجي أو أحدث الخبرات.

في حين يعتمد بعض القادة والرؤساء في العمل على الأشخاص القريبين منهم، هناك آخرون يعرفون ما يريدونه وأين يجدون ما يريدونه، ويبذلون كل جهد للحصول عليه. يمكن للعلاقات والتجارب التي جرى تأسيسها من قبل أن تكون عاملاً مهماً. قد يكون الأسد الذي ترقى في المناصب حتى وصل إلى القمة شكل أنماطاً من قبل للحصول على المعلومات وتشكيل منظور معين، ويمكن أن يذهب مباشرة إلى تلقي المصادر «ليتحسس النبض الحقيقي للمؤسسة».

أنماط التفاعل الاجتماعي

تشكل التحركات والعلاقات مجموعة أخرى من الأنماط المهمة في مملكة الأسد في مكان العمل. الناس مهمون. والأفراد، والخبراء، والزملاء، إضافة إلى الآخرين الذين يحملون ألقاباً ومواقع أو طموحات مشابهة. جميع هؤلاء مهمون بالنسبة للأسد. الأماكن والمؤسسات مهمة أيضاً. العضوية في النوادي الخاصة والجمعيات النخبوية، والغولف، والتنس، والجمعيات الخيرية، والمناسبات الخاصة، وغيرها من «مجتمعات الأسود»، كلها أماكن يمكن للأسود الانتماء إليها لتجنب العزلة وللاختلاط بأشخاص مثلهم.

في بعض الأحيان، نرى مسؤولاً تنفيذياً كبيراً يتفحص دعوة إلى اجتماع أو فعالية خارج مؤسسته يسأل «من هم المدعوون الآخرون؟» ما يعنيه هو، من من الأسود الآخرين سيكون موجوداً. بعض الأسود قد لا يحضرون إذا علموا بأن الأسود الآخرين لن يكونوا موجودين، إما لأنهم لا يعتقدون أن ذلك يستحق عناءهم أو لأنه لن تتاح لهم فرصة الالتقاء بأسود آخرين.

تذكر أن لديهم حاجة بيولوجية لمعرفة موقعهم وذلك باختبار التراتبية المحيطة بهم. لكن تذكر أيضاً أن هناك أوقات يكون فيها الجواب السليم هو أنه لن يكون هناك أحد من مستواهم في اجتماع أو فعالية معينة. قد يرغب الأسد أحياناً أن يكون الأسد الوحيد أو الأكبر في الغرفة، وقد يرى في ذلك فرصة مهمة للقيادة. إذا انتبهت إلى إشارات الأسد، سيكون بامكانك أن تحدد كيفية بنائك لفريق بحيث تغري الأسد بالمشاركة.

حكم المقاطعة

لا يرغب بعض القادة والرؤساء في العمل التنقل بشكل كبير حتى داخل شركتهم. قد يكونون معزولين وبحاجة للمساعدة في تعلم كيف يشبّكون ومع من لترسيخ موقعهم ومملكتهم. وهناك آخرون، بالمقارنة، نشيطون جداً ويحتاجون إلى طاقمين من الموظفين؛ واحد لمساعدتهم على التشبيك داخلياً وآخر لمساعدتهم على التنقل والتأثير خارجياً.

بعض القادة والرؤساء سواء كانوا معزولين، أو مشغولين وحسب، أو إنهم ينشطون خارجياً وبكثافة، فهم يعلمون أنهم بحاجة للمساعدة. يفاجأ آخرون ويشعرون بالاستياء عندما يكتشفون أنهم لا يستطيعون أن يقولوا ويفعلوا ما يريدون عندما يريدون ذلك. آخرون يندفعون إلى الأمام غير عابئين بشيء. إلاّ أنهم، وحتى لو نجحوا في أن يفعلوا ما يريدون وعلى طريقتهم (من سيوقفهم؟)، فهذا لا يعني أنها فكرة جيدة. ليست كل الأشياء التي تعمل مفيدة.

هل حصل وقابلت أشخاصاً في القمة فعلوا ما يلي:

- تجاوزا، أو تجاهلوا أو أضعفوا مسؤولاً تنفيذياً أو مديراً لمجرد الحصول على المعلومات أو تخصيص مشروع؟
- تسببوا في عمل إضافي أو غير ضروري لشخص كان أصلاً مكلفاً بالتركيز على تحقيق مطالب داخلية أو خارجية أو التزام بموعد نهائي؟

- أعادوا اختراع العجلة أو أضافوا كلفة لأنهم كانوا يريدون شيئاً ما فوراً؟
- أوجدوا مناخاً متأزماً حيث لا يوجد أزمة، ثم لم يقدموا الحل؟

يمكن لأسد يتجول على هواه، دون مقاصد وأهداف واضحة في أنماط حركته وعلاقاته، أن يتسبب في حدوث تشوش واختلاط وأن يسهم في انعدام فعاليته في كامل مملكته. ولذلك كان من المهم مساعدة الأسود على وضع بنية داعمة لمساعدتهم على حكم مملكتهم.

التحركات والعلاقات هي التي تحدد مملكة الأسد

أسرار المروضين

إن الأسود تحفظ الأرض التي تتحرك عليها عن ظهر قلب، وتحسب وتخطط لخطواتها، حتى عندما يقترح الآخرون أين تذهب

إن الطريقة التي يتحرك فيها الأسود في مكان العمل، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، والأمكنة التي يذهبون إليها تشرع في تفسير الكيفية التي يحدد فيها الأسود في مكان العمل مملكتهم والأسباب التي تدفعهم للقيام بذلك كما أنها تبرز سلوكهم ونظرتهم إلى العالم والأشخاص الذين يسكنون هذا العالم، بما في ذلك ما يبدو في كثير من الأحيان على أنها مواقف انتقائية ونخبوية فيما يتعلق بالأماكن والأشخاص.

وبدراسة هذا العالم، والأرض، والمملكة يمكنك أن تخرج بنفس الإحساس الحي الذي ينتاب الأسود في مكان العمل. ارسم المخطط بنفسك وستبدأ بفهم الكثير منهم: إلى من يتحدثون، إلى أين يذهبون، وكيف يفهمون دور الآخرين من حولهم بما في ذلك تصورهم عنك!

من الطبيعي أن تعزى أساليب القادة والرؤساء المختلفين إلى شخصياتهم وخصائصهم الفردية: إلا أن الحقيقة هي أنه سواء كان الأشخاص محافظين أو منفتحين، حذرين أو مخاطرين، فإن بعض هذه الحدود تنشأ من طبيعة القوة والسلطة. الأمر ليس شخصياً، إنه يتعلق بالمنصب والمرتبة.

في المكتب، نفترض أن تعقد كافة الاجتماعات مع الرئيس في مكتبه أو في مكان في مملكته. لماذا؟ يجب أن يكون السبب لأنه الرئيس، صحيح؟ إلا أن هذا يعكس القيود الكامنة في موقع الأسد على حركته وعلاقاته في مؤسسته أو شركته ذاتها بسبب الموقع البارز الذي يحتله. إنه لا يستطيع تمويه حضوره. إنه نجم. إنه يحقق أثراً بمجرد ظهوره. هذا لا يعني أن الرئيس لا يحتاج إلى التواجد الشخصي. يجب أن يكون هناك حضور ويجب أن يكون هذا الحضور فعالاً. إلا أننا، وكما سنرى لا يمكن لهذا الحضور أن يكون شاملاً.

مملكة الغابة

يقدم الأسود الحقيقيون في الغابة أفضل توضيح لما يحدث في مكان العمل، ولماذا يحدث ذلك. الأسد الذي يقود القطيع، والذي يستعرض عرفاً كثاً وعضلات قوية، تقتصر حركته على جزء صغير من مقاطعته. في حين أن الأسود الآخرين، وخصوصاً اللبوات، يكونون مسؤولين عن الصيد وقتل الفرائس، وتقديم الطعام للقطيع. لماذا لا يخرج الأسود الكبار ويساعدون في ذلك؟ وماذا يحدث لو فعلوا؟ حسن، تخيل لو أن الرئيس بدأ يحضر كل اجتماع ويدلي بدلوه!

إن المعالم الجسدية للأسد الذكر مصممة لمساعدته على لعب دوره. وظيفته أن يبدو ذكورياً، وأن يكسب معارك السيطرة، ويرتدي عباءة قيادة القطيع، والقتال كي يحتفظ بدوره، وأن ينتج أكبر عدد ممكن من الصغار الذين يرثون صفاته! إن عرفه الكث يفوح بالذكورة والقوة، مما يجتذب اللبوات ويخيف الذكور الآخرين. وتظهر الدراسات أنه كلما كان العرف أكثف كلما كان الأسد أكثر صحة وقوة وجاذبية للبوات. في الواقع، قد تكون هذه الأعراف مقياساً لصحة الأسد الكلية. وقد يكون للعرف غاية عملية أيضاً تتمثل في حماية الشريان السباتي في أسفل عنقه خلال المعارك الضارية التي يخوضها.

غير أن هذه الخصائص تشكل قيوداً أيضاً على الأسد. لا يستطيع الأسد أن يموه نفسه بسهولة. هذه العباءة المترفة حول عنقه وعلى كتفيه، والتي تحميه من المخالب الجارحة والأنياب القاطعة، تشكل أيضاً إعلاناً متنقلا عن السيطرة،

والقوة، وغزارة النسل. حيث إن اللبوات لا تمتلك ذلك العرف، فإن كل عضو في القطيع، بما في ذلك الذكور الأقوياء من أصحاب أكبر الأعراف، يعتمدون على القوى غير الظاهرة للإناث في كونهن غير مرئيات ـ حيث بطونهن قريبة من الأرض، وكل عضلة وعصب وشعرة مشدودة ومتحفزة ـ ينطلقن غير مرئيات كالسهام من بين أعشاب السافانا. عندما يكون الأسود الكبار موجودون، يعرف بذلك كل أفراد مملكة الحيوان. على حد تعبير أحد علماء الطبيعة فإن «الأسود الذكور التي تذهب للصيد تكون كأكوام من القش تتحرك بين العشب».

والشيء نفسه ينطبق على المكتب، حيث لا يستطيع الرئيس أن يظهر في كل اجتماع. تخيل الفوضى التي قد يمثلها ذلك. عاجلاً أم آجلاً، سيبدو ذلك كتصوير فيلم «مملكة الغابة»، حيث تحتشد الغزلان وغيرها من الحيوانات، وترى نظرات خائفة على وجوه أولئك الذين يريدون أن يتركوا وشأنهم، وأولئك الذين يتجمدون رعباً. توتر، تشتت انتباه ضغط نفسي، قلق وعدم يقين. الأسوأ من ذلك أن ظهور الرئيس يمكن أن يطلق أنماطاً من السلوك ابتداء بالتظاهر والمباهاة وانتهاء بالعدوانية، وخصوصاً لدى الأشخاص الذين يبحثون عن فرصة لإخبار الرئيس بما يشعرونه فعلاً! كل هذه القيود على القوة والسلطة هي القوانين غير المكتوبة لغابة الأعمال. إذا أصبح حضور الرئيس شاملاً، لن يمكن القيام بأي عمل.

راقب ردود أفعال الموظفين في المرة التالية عندما ترى المدير العام التنفيذي يتناول غداءه في الكافتيريا أو يتناول شراباً في مقهاه المفضل. أنظر حولك. تظهر ابتسامة ساكنة على وجوه الجميع وهم يسألون جيرانهم بهدوء. «ماذا يفعل هنا؟» تسمع أصوات انزياح الكراسي، ويتوقف الناس في أحاديثهم وينظرون باتجاهه. فجأة تختفي مظاهر الوضع الطبيعي المتمثلة في الراحة والاسترخاء والانسجام.

الحرية والمسؤولية

بماذا تنبؤنا هذه المعرفة لسلوك الرؤساء في العمل؟ شيء، قد تدركه من ملاحظاتك أو تجاربك، يمكنك أن تعمل وتعيش في عالم الأسد، لكنهم لا

يستطيعون عادة العمل في عالمك. هذه القيود على الحركة والعلاقات تؤدي إلى الحاجة، إلى دور، ومسؤوليات بالنسبة للآخرين الذين يمكن أن يتحركوا بحرية أكبر. إن القادة والرؤساء، دون مساعدة الآخرين وعلى كل المستويات، يفتقرون عادة إلى السياق، والمعلومات حول العالم الذي يحكمونه، حتى لو أنهم قطعوا شخصياً كل ميل مربع وكل طابق ومكتب وزاوية.

بعض القادة والرؤساء يعون ذلك، في حين أن غيرهم لا يعيه. لا يريد بعضهم الاعتراف؛ في حين يدرك آخرون ذلك تماماً ويضعون الاستراتيجيات الفعالة لجعل ذلك يعمل لصالحهم.

إذا كنت تعمل مع الرئيس بشكل يجعل الآخرين يربطونك به، يمكن لحضورك أيضاً أن يحدث هرجاً ومرجاً في الغرفة. لكن يمكن أيضاً أن تتمتع بقدر أكبر من حرية الحركة، والمراقبة والاتصال. لديك القدرة المباشرة على أن تتعلم من الآخرين لأنه يمكن لحضورك أن يكون أقل طغياناً من حضور رئيسك.

بشكل أكثر عمومية، يمكن للآخرين الذين يعملون في فريق الأسد أن يلعبوا دوراً مهماً جداً من خلال قدرتهم على العمل في العالم الذي لا يستطيع الأسد أن يتجول فيه بحرية. هذا جزء من دورك وهو يعني أنك تتحمل مسؤولية ـ لكن ليست رخصة مفتوحة ـ يجب أن تؤخذ على محمل الجد وألا يساء استخدامها. إنها حرية، وثقة، ومسؤولية ليس للرئيس خيار إلاّ أن يفوضها لآخرين في فريقه.

ولذلك فمن المهم أن تفهم أسلوب واحتياجات الأشخاص الذين تعمل بأمرتهم، وأن تقرر بشأن مقاربتك وتفسيرك، وفي نفس الوقت أن تكون قادراً على تحقيق الأهداف. هذا لا يعني أن لديك إذناً بالتحكم بالآخرين كما لو كنت الرئيس أو أن تستعمل سلطته ونفوذه نيابة عنه. ولأن حضور القادة والرؤساء قد يكون له في بعض الأحيان تبعات غير مقصودة، فإن جزءاً من وظيفتك كمروض يتمثل في تحديد كيفية تقديم وتصوير حضوره في المكتب بحيث يكون ذلك مثمراً.

من مسؤولية الأسد ضمان أن يُحترم المروض لدوره الفريد. عليهما معاً أن يعملا على أن يُنظر إلى هذا الدور على أنه دور حقيقي وضروري بدل إيجاد أوضاع يعمل فيها المروض وكأنه أسد بالوكالة. لا شيء أكثر زيفاً من هذا في نظر الموظفين والآخرين؛ وينظر إليه في المحصلة على أنه دليل على رئيس ضعيف. ماذا لو قدم السيرك عرضاً لترويض الأسود كان يحتوى على المروض فقط؟ حتى مسرحية إيمائية ستكون أكثر إقناعاً.

كيف يمكن لهذا الفهم أن يؤثر في وضوح دورك وفي تعزيزه بشكل ضمني؟ ما هي الحرية التي تمتلكها ويمكن أن تمارسها كمسؤولية؟ عندما سألت مسؤولاً تنفيذياً كبيراً عما يعتقد أن بإمكانه أن يقوم به بشكل فعال بالنسبة للقادة والرؤساء في العمل الذين يعمل بإمرتهم، قال: «أحل مشكلاتهم نيابة عنهم، ويستحسن أن أفعل ذلك قبل أن تصبح مشكلة الرئيس». طالما أن ذلك يساعد في تحقيق أهداف الرئيس، يمكن لدورك أن يمكنك من القيام بالعديد من الأشياء، بما فيها:

- جمع المعلومات، بما فيها المعلومات الاستخبارية.
- تعزيز العلاقات.
- إدارة المشاريع.
- مناقشة المشكلات والمساعدة في إيجاد الحلول.
- أن تكون تفاعلياً.
- تحديد الأدوار والفرص التي تمكّن القادة والرؤساء من استعمال منصبهم.
- الاحتفاظ بممارسة سلطتهم بحيث تكون أكثر فعالية.
- منع استعمال السلطة عندما تعتقد أنه سيؤدي إلى إلحاق الضرر، بما في ذلك إلحاق الضرر بالقادة والرؤساء أنفسهم.

في الواقع فإنك بحاجة لاستخدام هذه التجارب والمعلومات لدعم التصور، وتقديم النصيحة، والآراء والتغذية الراجعة. عليك أن تكون قادراً على تقديم الصورة الكاملة بحيث يتمكن الأسد في مكان العمل، عندما يستعمل أحاسيسه وغرائزه في حل مشكلة ما، من اتخاذ قرار جيد. إنه لا يحتاج فقط إلى معلومات من شخص يمكنه المساعدة في تعميق معرفته وفهمه، بل إنه يعتمد على ذلك.

الأسود مركبة على العمل كفريق

أسرار المروضين
الأسود مركبة كحيوانات قطيع

كما أكدنا، فرغم أن الأسود في الغابة وفي مكان العمل يكونون مكبلين بالتراتبية، إلا أنهم مركبون أيضاً كحيوانات قطيع. ونتيجة لذلك، فإن بنيتين اجتماعيتين منفصلتين لكن متكاملتين ـ التراتبية والقطيع أو الجماعة ـ أساسيتان لوجودهم، وتحددان هويتهم ودورهم، وتبنيان العلاقات مع من حولهم.

في الانطباع الأول، يبدو أن دور الأسد سواء في التراتبية أو في المجموعة الأكبر يفصلهم عن الآخرين. إلا أنهم ليسوا تماثيل. إن الهيمنة الاجتماعية، وخصوصاً في بيئة العمل، لا معنى لها دون سياق اجتماعي. إن التراتبية، والقطعان، والمجموعات، والمؤسسات هي اجتماعية بطبيعتها وتجتمع لتشكل محفزاً للكثير من الناس، بمن فيهم الأسود، في تأسيس علاقات، وأدوار، ومسؤوليات مهمة للجميع.

ماذا تفعل التراتبية؟ تخيل كيف يمكن لهذا أن يعمل في مكان عملك. التراتبية تضع المراتب وتتحكم بالمنافسة بين الأسود أنفسهم، وفي نفس الوقت تعين قادة مرئيين ويمكن تحديدهم في عيون الآخرين ـ داخل وخارج القطيع، والمجموعة، والمؤسسة.

ما هو الهدف من القطيع، أو الجماعة أو المؤسسة؟ التراتبية تقول للأسود من هم، إلاّ أنه من الضروري وجود سياق اجتماعي أكبر أو مؤسسة كي يتم إخبار الآخرين بذلك، ومن أجل تقديم السياق وبعث الحياة في كل

هـذه المكونات. القطيع أو المؤسسة هي التي تدعم الأسد في المرتبة أو الموقع الذي حارب للوصول إليه وتضع الإطار الاجتماعي والتنظيمي الذي يعمل الآخرون ويعيشون فيه.

عندما نقول إن الأسد مركب كحيوان قطيع، فإن ذلك يعني أيضاً أن الأسد يقبل بوجوب وجود قائد، يمكن ألاّ يكون هو بالذات ـ على الأقل في هذه المرحلة. إن إدراك دوره وكيف يجب أن يعامل كجزء من التراتبية يختلف عن كيفية التعامل معه كعضو في فريق. الأسد بحاجة لدور يتعلق بالآخرين. لابد لهم من معرفة ماهيته، حتى عندما يقومون بكل شيء آخر. وقد ينتج عن هذا سلسلة من الأدوار المختلفة للأسود الآخرين في الفريق. يمكن للقادة والرؤساء أن يقبلوا في كثير من الأحيان، أنه وكي يكون مشروع ما ناجحاً، يجب أن يتولى القيادة شخص آخر. ويكون من المفيد دائماً أن يمنحوا ذلك الدور.

حتى الأسد الأكبر في القطيع له دور محدد ـ أن يقود ويحمي، ويدافع، أو يتوسع وأن ينجب الأجيال القادمة. الأسود واللبوات الأخر يلعبون أدواراً أساسية ومختلفة اتجاه بعضهم بعضاً كأفراد وكأعضاء في جماعة. وفي كثير من الأحيان، كما في الصيد أو في تتبع الفريسة، فإن الأسود تعتبر فريدة بين القطط الكبرى بسبب الطريقة التي تعمل بها ـ كفريق. يمكنك مساعدة الأسد في تحديد دورك الشخصي كجزء من الفريق وذلك بجذب انتباههم إلى القدرات المتاحة لهم، واتباع خط قيادتهم.

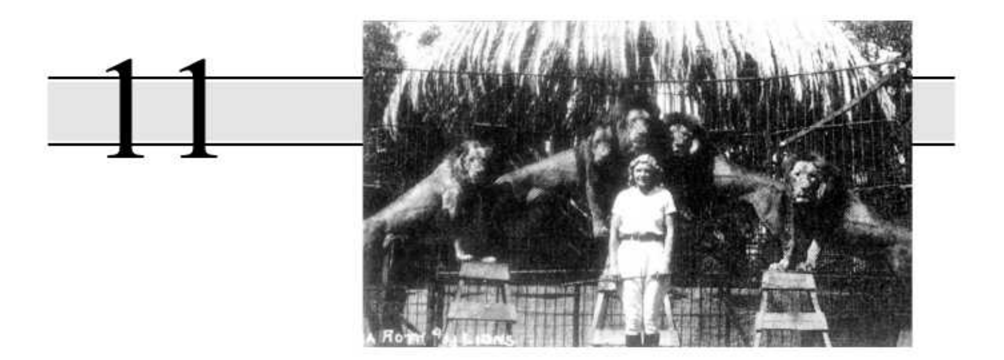
كما يعيش الأسود في مكان العمل في مشهد دائم التغيّر من الاستقلال، والاتكال، والتعايش، فإن أقرب شيء إلى حياة الأسود في المجتمع البشري ـ وهو ما يفهمه الجميع، بما في ذلك القادة والرؤساء ـ هو الفريق. فهو ضروري لدعمهم كي يكونوا أسوداً ولوضع أساس يمكّن موقع، وصفات، ونقاط قوة الأسد أن تعمل. هكذا يصبح دور المروض في مكان العمل دوراً بالغ الأهمية. في الواقع إنك لا تروض الأسد أبداً. ترويض الأسود هو جعلها تعمل في فريق.



حكاية الأسد

- لضمان بقائهم، ونجاحهم، على القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود بناء ممالكهم، ونظامهم الاجتماعي، ومواردهم، وشبكات تحركهم، وعلاقاتهم.
- راقب عالم الأسد، ومملكته، وسلطته، كي ترى مكان العمل من خلال عيني الأسد.
- يمكن أن يكون لحضور الأسد عواقب مستمرة. إذا أصبح حضور الأسد شاملاً أكثر مما ينبغي، فلن يتم القيام بأي عمل.
- إن القيود المفروضة على تحركات وعلاقات الأسد بحكم موقعه تخلق حاجة ودوراً ومسئوليات للآخرين الذين يمكن أن يتحركوا بحرية.
- يمكنك العمل في عالم الأسد، إلاّ أن الأسد لا يمكنه دائماً العمل في عالمك. استعمل ذلك الواقع بطريقة بناءة وداعمة ومفيدة للأسد بحيث يتمكن من القيام بعمله.
- الأشخاص الموجودون في مواقع السلطة بحاجة للآخرين الذين يمتلكون حرية أكبر في الحركة لأنهم أقل ظهوراً وبروزاً من الرئيس كي يكونوا مشاركين ـ مراقبين داخل وخارج المؤسسة، كي يمثلوهم وأن يعملوا كدبلوماسيين نيابة عنهم وأن يقربوا الآخرين منهم.

11



إظهار قدراتك كعضو في فريق

> **أسرار المروضين**
>
> *إنك بحاجة للثقة بقدرتك على التمكن من الخصائص وأنماط السلوك، وليس للثقة بقدرتك على السيطرة على الأسد*

قد تكون اقتنعت الآن بأن الأسود في مكان العمل يعتمدون على الآخرين بطرق يتم إنجازها على النحو الأمثل من خلال العمل كفريق. لكنك قد تطرح سؤالاً مشروعاً: هل يمكن للأسد في مكان العمل أن يكون جزءاً من فريق؟ كل أسد شخص متفرد. وكل أسد هو ملك يحكم من المكان الذي يتواجد فيه. هناك افتراض بأن القادة أو الرؤساء أو الأسود لديهم اكتفاء ذاتي ـ حيث لديهم المرتبة، والموارد، وكل السلطات التي يمكن أن يطلبها شخص. رغم ذلك يبقى الجواب نعم! إذاً ماذا عن المقترحات والنظريات بأن على الناس أن يتعلموا أن يؤسسوا لشراكات مع الرؤساء والزبائن أو أن يحاولوا «إدارتهم؟» ربما. قد لا يكون هناك مقاربة واحدة صالحة للعمل في كل الحالات. لكن إذا بدأت برؤية مروض يحدق بك عندما تنظر في المرآة. فقد تكون بدأت بمعرفة الجواب: عندما تعمل مع الأسود، فليس هناك مساواة ـ هناك رتبة فقط. أما أن تدير الأسد؟ سأقترح عليك أن تبدأ أنت أولاً!

العمل في فريق يكمل التفكير الطبيعي للأسد

قد يبدو الحديث عن العمل في فريق متناقضاً عندما يتعلق بالقادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب، لكن هذا النوع من العمل يؤدي إلى أدوار وعلاقات أكثر فعالية لأنه يكمّل تفكيرهم وسلوكهم الطبيعي بطريقة لا تحققها «إدارة» رئيسك.

ما هو السر؟ إنه يتمثل في إدراك العالمين المتكاملين لكن المنفصلين اللذين يعيش فيهما الأسد في ذات الوقت وهما التراتبية والقطيع. إذا اعتقد الآن أنك تنافسه في العمل ضمن تراتبية الأسود، فإنه سيقاومك وقد يحاول تصفيتك نهائياً. قد تكون أكثر الأشخاص قدرة وخبرة في القيام بما يجب القيام به، لكنه إذا رأى أن مقاربتك تهدف إلى زيادة أهميتك، وليس أهميته، فستغرق في الأنياب حتى عنقك.

إلاّ أنك وبالاقتراب من الأسد في مكان العمل بموقف العمل في فريق، حيث لا تكون قضايا المكانة والأدوار موضع نزاع والتركيز هو على ما يجب القيام به، يمكنك عندها أن تساعد وأن تكون نافذاً ومؤثراً وفعالاً. كما ستكتشف، يمكنك أن تكون خبيراً في دورك ولن يزعج ذلك الأسد على الإطلاق. لكن تأكد من أنك لا تحاول أن تكون الأسد الخبير، بل الخبير في فريق الأسد. الأسود الجيدون لا يرون مشكلة في ذلك. إنهم يدركون أنهم بحاجة إلى هذه الخبرة، لكن يمكنهم التأثير فيها من خلالك ومن خلال الآخرين.

يمكنك أن تساعد الأسد على تحقيق شيء مهم بالنسبة لوظيفته والنجاح بطرق لم يتصورها، والحصول على أشياء تحتاجها أنت والآخرون للقيام بعملكم. وأحد الفروقات الأساسية في العمل كمروض هو أنه رغم دخولك وخروجك من الدور، فإن ذلك لا يمثل مقاربة إجرائية أو موضعية يمكنك استعادتها في ذهنك عندما تريد من رئيسك القيام بشيء ما. إنك تدخل وتخرج من وإلى علاقة تستند إلى قاعدة من التواصل، والثقة، والاحترام المتبادل الذي يخضع دائماً

للتقييم. يجب أن يعرف الأسود بشكل دائم أين تقف في علاقتك معهم، وأن نواياك تتفق مع أهدافهم، وأنهم يمكن أن يحققوا شيئاً بالعمل معك لا يمكنهم تحقيقه بالعمل منفردين. في الواقع فإن الأشخاص الأسود يعتمدون على قدرتك على القيام بذلك.

التناقض: ميزة المروض

أسرار المروضين

ثمة أربعة فيهم يزنون حوالي 20,000 رطلاً... أما أنا فأزن 145 رطلاً

هناك تناقض هائل في «الحجم» الذي تفترض أنه يفصلك عن الأسود، في الواقع فإن ذلك يعمل لمصلحة المروض كعامل اختلاف إيجابي. إنه يحقق هدفاً وجودياً أساسياً يقول للأسود بأنك لا تعكس ولا تتحدى قوتهم، وسلطتهم، وقدرتهم، وموهبتهم. إنها توفر لهم التناقض الدراماتيكي الذي يحتاجونه للتواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين.

في الترويض الحقيقي للأسود، ثمة مكون أساسي في الدراما لا يتمثل في الخطر المحدق الذي يملأ الهواء، بل في الحضور الدراماتيكي والمتناقض للمروض مع الأسود في القفص. سواء كان الأسد يتمشى داخلاً الحلبة، أو جالساً على منصة، أو منطلقاً باتجاه دائرة نار، فإنه قد يبدو كبيراً بما فيه الكفاية. إلاّ أن المروضين، الذين يقضون العديد من الساعات يتدربون ويدربون، يعرفون تماماً مدى كبر وقوة الأسد.

وبالفعل، إذا كانت قد سنحت لك الفرصة في رؤية أسد يمط نفسه إلى أعلى وهو يقف على أرض الحلبة ـ ويقف عامودياً ناشراً كامل جسده في برج من العضلات، ثم واضعاً مخالبه الأمامية فوق باب القفص ـ تدرك حينها التناقض الصارخ. إنها الدراما الحقيقة بين ديفيد وغولايات التي تتجلى هنا بين الأسد والمروض والتي تثير حماسة المشاهدين وتنزعهم من مقاعدهم وتشدهم من عقولهم وقلوبهم إلى الحلبة. هذا التناقض يضع الجمهور مكان المروض، ولو بالنيابة، ويجعل الحدث أكثر شخصية.

ثم إن هناك فناً يتقنه المروض في عرض هذا التناقض. الخبراء في تفاصيل ترويض الأسود يلاحظون أنه من حيث العرض فإن المروض الأقصر ـ والذي يمكن أن يظهر السرعة، والمرونة والحركة السريعة لأقدامه ـ يمكن أن يقدم تناقضاً أكثر دراماتيكية بالنسبة للجمهور. كلايد بيتي، الذي كان طوله حوالي 174 سم، أجرى عملية حسابية في مقابلة صحفية، مؤكداً أنه عندما يدخل الحلبة، «هناك أربعون أسداً يزنون حوالي 20,000 رطل... أما أنا فأزن 145 رطلاً». جو أركاريس كان يبلغ من الطول 167 سم وحصل على جائزة غارناغي عام 1940 لقفزه في حفرة الأسود وإنقاذ حياة رجل هاجمه خمسة أسود. غونثر غيبيل ـ وليامز الذي كان يتميز بشعره الأشقر المتموج، وصدره العاري، وصدريته المطرزة بالذهب، وابتسامته البيضاء المبهرة لازال العالم يذكره للتواصل والمهارة، والتنوع الذي كان يظهره مع القطط الكبيرة الخطرة. كان غونثر عملاقاً بمقاييس تدريب الحيوانات حيث كان طوله 174 سم.

في حين تبدو هذه الملاحظة منطقة رمادية إلاّ أن الناس يدهشون من الاختلاف الهائل في الحجم بين المروضين والأسود ـ يدهشون بطريقة تؤكد قلقهم على الجانب الآخر من القضبان الحديدية. لابد من توفر نفس المكونات في مكان العمل. في الحد الأدنى، يحتاج الأسود إلى الناس الآخرين كي يقدموا التناقض والسياق، وكي يعكسوا دور وأفعال الأسد. إنهم بحاجة لشخص يظهرهم على شاشة الحياة، يجعلهم أكبر، وأوضح، ومفهومين أكثر بالنسبة للآخرين.

قد يكون الأسود أنفسهم لا مبالين اتجاه هذه الجهود، رغم هذه الحاجة. إنهم يتوقعون أن تكون شخصياتهم كافية لضمان هذا التدفق المستمر «للضوء الطبيعي» لإنارة أنفسهم. لا تدع ذلك يوقفك. كي يحرز القادة والرؤساء وغيرهم أعلى مستوى من الفعالية، والظهور، والمصداقية، والأداء، لابد أن يراهم الآخرون على أنهم مرتبطون ويعملون في بيئة غنية، وديناميكية ومتعددة الأبعاد. إن القوة تبعث على الرعب، لكن يجب أن تُرى وأن تُفهم. يجب أن تكون مرتبطة بعمق بهذه

البيئة وبشيء أكبر من السمعة والرتبة والمنصب. وذلك يتطلب وجود عدد من الأشخاص الآخرين، وخصوصاً أولئك الذين يمتلكون حساسية لفك العزلة عن الأسد في مكان العمل وإخراجهم من مستواهم ليصبحوا أكثر تركيزاً وارتباطاً وليتحركوا بالتناغم مع الآخرين في المؤسسة. وكما لاحظ أحد المسؤولين التنفيذيين الخبراء، فإن «المسؤولين التنفيذيين الآخرين بحاجة لذلك لمتابعة ما يجري من حولهم».

يمكن للأشخاص الذين يلعبون دور المروض أيضاً أن يساعدوا في عرض وتنفيذ سياسات الأسد، وإجراءاته، وأهدافه، وغاياته في سائر أنحاء المؤسسة وحتى خارجها. ومن الصعب على الأسود في مكان العمل انجاز ذلك بمفردهم، كما أنه يوفر أدواراً للآخرين ـ وهذه إحدى الحقائق الأساسية في العمل كفريق مع الأسود.

خذ هذه الدروس الثلاثة حول القوة والتناقض، والتي تبين الأدوار القيمة التي يتوجب عليك لعبها ولماذا لا يستطيع الأسود في مكان العمل القيام بها بمفردهم.

- ***القوة بحاجة للتناقض والسياق***: من أجل تشكيل وعرض قوة الأسد ـ مساعداً إياه بذلك على إدراك قوته.

- ***القوة تحتاج إلى خبراء تواصل:*** ممن يوصلون المعلومات دخولاً وخروجاً لأغراض التنظيم، والوصف، والتعديل، والعرض، ولكن ليس بالضرورة للتحدث نيابة عنهم. يساعد أخصائيو التواصل الأسود على تقديم أنفسهم وتحقيق حضور مناسب، ولكن غير شامل.

- ***القوة تحتاج لآخرين يمتلكون قدراً أكبر من حرية الحركة لأنهم أقل ظهوراً وبروزاً من «الرئيس»***: يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يمثلوهم وأن يكونوا مشاركين ـ مراقبين داخل وخارج المؤسسة، أن يكونوا دبلوماسيين وأن يقربّوا الآخرين منهم.

إن التناقض يوجد منظوراً وسياقاً ومعنى. وكما هو الحال في الترويض الحقيقي للأسود، فإن وظيفة المروض هي أن يدخل الحلبة مع الأسد وجعل الآخرين يقتربون منه.

المروضون لا يشعرون بالوحدة في القفص

أسرار المروضين

لا ألاحظ ما إذا كان هناك خمسة أشخاص أو خمسة آلاف شخص يشاهدون

قد تفكرون، «حسن، قد أستطيع التعامل مع التناقض، لكن هل يشعر المروضون بالارتياح وهم يعملون مع الأسود». في الواقع فإن إحدى أهم الأفكار وربما التناقضات التي نتعلمها من الترويض الحقيقي للأسود هي كيف ينظرون إلى أنفسهم في علاقتهم بالأسد.

نعم، يقف المروض في قفص ملئ بالأسود غير مسلح بشيء سوى سوط رفيع وكرسي مطبخ، أو عصا رفيعة لإعطاء الإشارات إلاّ أنه، وعلى عكس ما يرى المشاهدون، فإن المروضين لا يشعرون بأنهم يقفون لوحدهم مع الأسود ـ ولا للحظة.

دروس المروضين

«أفضّل الأسود، شكراً!»

وصفت المروضة البريطانية باتريشا بورن مشاعرها قائلة: «الحقيقة هي أني حتى الآن أخشى الناس أكثر مما أخشى الحيوانات المتوحشة. أفضّل أن أدخل قفصاً مليئاً بالأسود على أن أدخل غرفة مليئة بالناس... أعتقد أني أفضّل الأسود، إنهم يسعدون دائما برؤيتي».

كما شرحت بورن بعناية كيفية عملها مع الأسود كما لو كانت تكتب زاوية في جريدة تقدم من خلالها نصائح شخصية للمروضين. «عليك أن تحبهم، أن تفهم مشاعرهم بشكل حقيقي، وأن ترى الأشياء كما يرونها، وتذكّر أن كل واحد منهم شخصية منفردة بذاتها، له أساليبه والأشياء التي يحبها ويكرهها مثلنا تماماً؛ ولذلك لا تلبس الأسود لباساً موحداً لأنهم أشخاص مستقلون جداً».

هناك آخرون ممن دخلوا إلى قفص الأسد ولم يميزوا بين الناس والأسود كما نتوقع. أليكس كير، وهو مروض بريطاني آخر للقطط الكبيرة، والذي بدأ مسيرته المهنية في قفص الأسود، تذكر مرة «الآن وقد عبّرت عيون الأسود عن شعورها بي، فقد تحولت من وحوش كنت أراها غالباً من خارج القفص إلى شخصيات بشرية حية».

مدرب آخر أيضاً، جوزيف أوكاريس، والذي عمل مع الأسود لأكثر من خمسين عاماً وعاش حتى ناهز التسعين، كان «يعاملهم كما لو كانوا بشراً... حتى أنه كان يعطيهم الأسبرين عندما يعتقد أنهم يعانون من الصداع».

علينا أن نعترف، عندما نسمع مروضاً يصف أسداً على النحو التالي: «لم يكن يحب العاطفة. كان يفضل الحياة طبقاً لمعاييره هو» و «كمعظم الشخصيات الفريدة، كان يمل بسرعة» فهو كمن يصف تقريباً كل قائد، أو مدير عام تنفيذي، أو رئيس. إلاّ أنه بالنسبة لمعظم المروضين فإن علاقة ثديي لثديي في القفص هي علاقة مثالية. ولا تنسى، كما يذكّرنا أحد المروضين، إنها حيوانات متوحشة، ولذلك علينا أن نبقى دائماً على حذر. والأهم من ذلك أن نتعلم على معرفتهم بشكل جيد».

وتنطبق القاعدة نفسها على الحياة في المكتب، حيث تسود نفس المشاعر، والمفاهيم، والوقائع المتناقضة في العمل مع الأسود. قد تكون مررت بعدد من التجارب التي تقع في هذه الفئة، التعامل مع التطورات الإيجابية والسلبية في الحياة اليومية في المكتب، وفي النهاية اتخذت قراراً بشأن أسلوبك الشخصي فيما يتصل بالفعالية. زميلة تتمنى لك حظاً طيباً عندما تسمع أنك ستلتقي بالمدير أو ستقدم مشروعاً كبيراً للمسؤولين التنفيذيين الكبار. بالنسبة لها، أنت تتوجه إلى عرين الأسد وحيداً، مسلحاً بقلم رفيع ودفتر ملاحظات في يدك. قد ترد بهزة شاكرة من الرأس وبشعور تمتزج فيه الثقة بالفضول. فأنت من ناحية تعرف ما تقصده، وقد تخشى للحظة أنها تعرف شيئاً لا تعرف أنت.

ستعرف ذلك. تماماً كما في الترويض الحقيقي للأسود، ليس كل شيء كما يبدو للآخرين. ثمة شيء في ذهنك يوجه تفكيرك باتجاه مختلف. بالمحصلة، أنت لا تستطيع أن تدخل عقول القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب إذا لم تذهب لرؤيتهم في الأساس. ولا يهم ما إذا كانت غايتك هي مساعدتهم أو التأثير عليهم، أو مساعدتهم على القيام بعملهم، أو مساعدة نفسك وزملائك على القيام بعملكم بسهولة أكبر. يجب أن يتم تكثيف درجة تواصلك كي يتم قبولك كجزء من عالمهم. المروضون في المكتب أيضاً لا يشعرون بأنهم وحدهم.

أسرار المروضين

حالما تدخل من باب القفص، تستغرقك التجربة كلية

تماماً، كما في الترويض الحقيقي للأسود، لن تشعر أنك وحدك. هل ستشعر بأنك محفَّز؟ مشحون بالطاقة؟ أنك تحصل على مكافأة؟ تشعر بالثقة؟ نعم. كما علق أحد المروضين. «لم أشعر باهتزاز الأعصاب، شعرت فقط بشيء من الإثارة وبتوق كي أكون في الحلبة». مروض آخر علق على رد فعله عندما دخل الأسود إلى الحلبة. «قد يكون ذلك تدفق الأدرينالين. لكنك تشعر أنك أكبر».

لاشك أن النسب والأبعاد تتغير، وكذلك نقاط القوة الداخلية. يترجم الخوف إلى درجة أعلى من الوعي، وليس الهرب، وشجاعتك هي مقياس قدرتك على إدارة الخوف. إنها تنعكس في شيء يمكنك أن تشعر به بوضوح وأن يحس به الآخرون أيضاً: الأعصاب الباردة والثابتة.

عندما تقف بثبات أمام رئيسك فأنت لا تفعل ذلك كي تزيد من هالة المواجهة بين الإنسان والوحش أو كي تنخرط في معركة بين خصمين. كما أن ذاك ليس الوقت الملائم لتتجمد أو تتصلب بعدوانية. تقف بثبات مستعملاً لغة غير لفظية لتحديد نقطة ثابتة أو لتوجد تقاطعاً واضحاً في يوم الأسد. إنها نقطة سينشأ

عنها شيء جديد ذي معنى ـ شيء تعتقد أن الأسد في الشركة يجب أن يطلع عليه. هذا سيركز انتباهه، وهو بحد ذاته يجسد العمل المشترك كفريق. قد تأتي الفكرة أو الحركة التالية منك أو منه، إلاّ أنك تتقدم.

هناك شيء في عقول المروضين يتواصل عاطفياً وفكرياً مع الأسود. أنت تنجذب إلى الحلبة، كي تقترب من الأسد، لا كي تبتعد عنه. أنت تفضل أن تكون هناك. نعم، أنت تعلم أنه لا بد من بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل. ونعم أنت تعرف أنك يجب أن تكون شديد التيقظ، يجب أن تكون الإشارات التي يطلقها الأسد هي الإشارات الصحيحة، ويجب أن تقرأها بشكل صحيح.

رغم ذلك، فأنت لا تدخل مكتب الرئيس أو الزبون تنفيذاً لأمر، بل يكون لديك رؤية أكبر. إنك تشعر بأن هناك قضايا، واحتياجات، ومشكلات، وفرص تكتسب حياة عندما تكونان معاً ـ ويكون ذلك أنجع أحياناً عندما لا يشارك الآخرون. ما الذي يحدث؟

أنت تنظر بحدسك إلى ما وراء الشخص، إلى ما وراء هذا الصنف المختلف من البشر، إلى العالم الذي يمكن للأسد أن يصله. إنك توفر لهم التركيز والفرص لغرائزهم، وتربط نقاط قوتهم بتفكيرهم، وتحدد دوائر النار، ونتيجة لذلك تساعدهم في الغالب على النجاح بطرق جديدة. يترجم ذلك في مكان العمل في انجاز شيء معاً كفريق، ورؤية الأهداف، والاشتراك في القيم، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل منكما.

أي نوع من الفريق هو ذاك؟ يعمل الأشخاص معاً، يدعمون بعضهم بعضاً، ينسقون ويعملون معاً باتجاه الأهداف والغايات المشتركة. تمتزج المواهب بالأدوار والمسؤوليات. وتنفّذ المهارات على خطوات: أولاً في التدريب، ثم في العرض. لابد من توفر التركيز والانضباط والاتساق. التدريب عمل تكراري أما التواصل فيتكثف في النظرات والإشارات والإيماءات. كما أن السرعة والإيقاع والانتباه

إلى التفاصيل كلها عوامل مهمة. الإصرار والتكيف والارتجال تسير يداً بيد. تتنافسون لتربحوا دون أن تتنافسوا ضد بعضكم. تربط روح مكثفة ونابضة بين الأشخاص وتحافظ على تركيزهم وزخم عملهم. تلك الروح هي روح الجماعة.

أنت لا تبقى مجرد مخلوق آخر يظهر على الأفق، مرئي إلى ما وراء حافة طاولة مكتب الرئيس. ستتغير نظرتك إلى نفسك وستقوى أيضاً، وتتكيف مع البيئة الجديدة وأنت تصبح جزءاً من شيء جديد ـ علاقة بين أفراد فريق.

المروض في المرآة

> **أسرار المروضين**
>
> *يتدرب المروضون على مواجهة الخطر بهدوء*

هل أنت مستعد لاتخاذ هذه الخطورة وأن تصبح مروضاً يعمل مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب من خلال الترويض؟ من المرجح أن يكون عدد من الإشارات التي توجه الطريق هي أفكار ومدركات خطرت في ذهنك من قبل. لم تكن تعرف أن هذه هي نفس القوة الداخلية التي تشدك مرة بعد مرة باتجاه الحلبة المسورة بالقضبان الحديدية في مكان العمل. وهذه هي القوى الدافعة في العمل كفريق مع الأسود في مكان العمل.

- كقاعدة عامة، لا يمكن إنجاز أي شيء بشكل كامل من قبل شخص واحد.
- حتى أكثر الأشخاص قوة يحتاجون الآخرين لمساعدتهم على التركيز وتعزيز موقعهم، ونقاط قوتهم، وأدائهم.
- إن العلاقات التي يعتمد فيها الأشخاص على بعضهم تسمح لك بمساعدة الآخرين على جعل القادة والرؤساء والزبائن أكثر فعالية.
- أنت تعتمد على الأسد في المكتب لتعزيز قوته، لكن الأمر يعود لك وللآخرين كي تساعدوا في إيجاد طرق وفرص لتحقيق ذلك.

- إن مساعدة القادة والرؤساء كي يكونوا فعالين في القيام بعملهم يحضر المسرح لك وللآخرين كي تؤدوا بسهولة وفعالية أكبر.

- لا يمكن أن تعمل بمفردك كمروض. الآخرون يشاركونك في نفس البيئة، ويتواصلون مع الرئيس أو الزبون ويمتلكون معلومات وتجارب قيمة. إنهم أعضاء في فريق أكبر.

هل تريد أن تتحقق من ذلك مرة أخرى وأن تؤكد أنك الشخص المناسب، وأنك تمتلك تلك القدرة؟ حسن. قد يكون هناك عدد من الخصائص الشخصية الأكثر تفصيلاً وإيحاء والتي قد تكون واضحة لك وحدك، خصائص تشكل أصلاً جزءاً مهماً من بنيتك.

التعامل مع غرائزك على أنها أمر مهم هي الخطوة الأولى الأكثر أهمية. إن إدراك كيف أن هذه الخصائص لا تميزك وحسب، بل ربما تؤهلك كي تكون مروضاً في المكتب في المقام الأول. لكن لا تعلن هذه الخصائص أو تضعها على سيرتك الذاتية. إنها قوة دافعة شخصية ـ تختبرها قدرتك على مساعدة الآخرين على النجاح بطرق جديدة حتى عندما تساعدك أنت على القيام بعملك بشكل أفضل. هل تمتلك أو تريد أن تمتلك الخصال التالية؟

- تشعر بقرابة اتجاه الأسود في مكان العمل ـ ليس كأشخاص وحسب بل كأشخاص في سياق منصبهم.

- تفضل العمل مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب ـ تحب ذلك وتشعر أنك تنتمي إلى مستواهم أيضاً، لكن بدور مختلف عن دور «الملك الأسد».

- تتصور فريق يعمل في قمة الهرم المؤسسي وتنقل إحساسك بهذا التصور للآخرين.

- ترى صورة وديناميـة أكبـر تصل إلى مـا وراء الشـخص أو «الصنف» الذي تتعامل معه.
- تدرك باحترام أن الأسود لا تستطيع العمل في عالمك، لكنك تستطيع العمل في عالمهم.

عندما تنظر في المرأة فإنك بالفعل ترى مروضاً يحدق بك! العمل كفريق يعني العمل معاً بطرق تساعد الأسود على تحقيق نتائج كل يوم. عليك أحياناً أن تأخذ عدداً من الخطوات الإضافية كي تؤكد للأسود في مكان العمل أنهم لا ينبغي أن يخشوا شيئاً، وأن ثمة مكاسب لهم من الاعتماد عليك.

إن العـمل كفـريق يعني أيضـاً إشـراكهم. لكنك لا تسـتطيع أن تعـتمـد على الاتصال أو الاعتراف المتقطع ـ وهذا لا يناسبهم أيضاً. أنت تريد رد فعل أقوى، ودليل على أنهم يعرفون ما يمكن أن تفعله وأن تقدم لهم دليلاً فعلياً على ذلك. عندما يحصل هذا تكون قد عبرت عتبة بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل كي يعتمدوا عليك أو كي تتعلم وتفهم ما تحتاج لمعرفة كي تعملوا معاً، ولمعرفته ما يفكرون ويشعرون به.

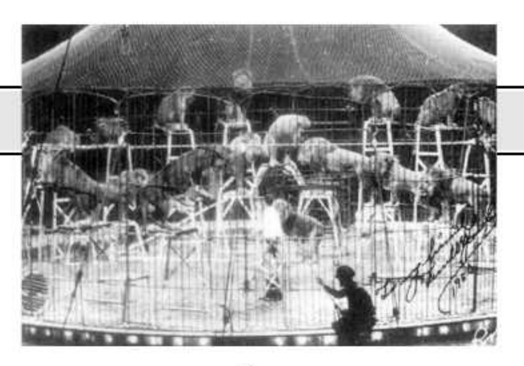
إن فرق العمل التي تضم الأسود هي كغيرها من فرق العمل. تتدربون معاً وتتنافسون لكن ليس ضد بعضكم بعضاً، وتحضّرون لأدواركم المختلفة. ليس هناك لاعبان في أي فريق يؤديان نفس الدور. في المحصلة، دور الأسد هو الأداء ودورك هو الوقوف خلفه. أفسح المجال للأسد! يصبح الترويض فناً عندما يصبح أداء الأسد امتداداً طبيعياً لقدرة ومكانة الأسد. وعندها أيضاً يبدو الأداء غريزياً، ومباشراً وصادقاً. لاشيء يعزز من إمكانية الاعتماد على المروض والثقة به أكثر من المساعدة على جعل العملية تبدو سهلة على الأسد ـ خطاب مهم، تنفيذ استراتيجية، أو قرار أو إجراء إداري. عندها سيطلب الأسود في مكان العمل المزيد.



حكاية الأسد

- إذا اعتقد الأسد أنك تتنافس معه في تراتبية الأسود، فإنه سيقاومك وقد يحاول تصفيتك نهائياً.
- «إن إظهار موقف» إعرف ما لديك واظهر ما لديك» على الرؤساء هو أسلوب شائع يؤدي بسرعة إلى انعدام الثقة في حين تعتقد أنت أنك تطمئن رئيسك إلى قدراتك.
- اقترب من الأسد بموقف من يريد أن يعمل في فريق بحيث تكون قضايا المكانة والأدوار واضحة لا نزاع فيها، ويصبح التركيز على ما ينبغي فعله لمساعدة الأسد.
- اظهر أنك منخرط تماماً في العملية والأهداف الضرورية لدعم الأسد في دوره. يمكن لك أن تكون خبيراً ونافذاً طالما تقوم بذلك بصفتك مروضاً ولست أسداً آخر.
- الأشخاص الناجحون كأعضاء في فريق الأسد هم أشخاص متيقظون ويوسّعون تلك اليقظة لتشمل كل من حولهم. تعامل مع غرائزك على أنها مهمة.

12



الأداء في الحلبة المركزية

> **أسرار المروضين**
>
> *ليس هناك شيء يحسون به أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب*

كما في أي علاقة، فإن الغاية من بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل لا يعني ببساطة أن يتمكن شخصان من التعايش. السر الأهم في ترويض الأسود هو أن لا الأسد ولا المروض بإمكانهما تحقيق أهدافهما منفردين. كما أن القرار بتمثل الهوية الداخلية للمروض وصورته عن نفسه وسيطرته على نفسه هو قرار تتخذه أنت. وهو شيء بإمكانك القيام به دون أن تخبر أحداً، فالأمر عائد لك أيضاً في أن تمتلك صورة ذهنية للعمل في فريق مع الأسد. غير أن التفكير في الموضوع لن يتعدى كونه تفكيراً. عليك أن تنخرط بشكل حقيقي مع شخص تريد تشكيل هذا الفريق معه كي تجعل من هذا الفريق حقيقة حية. وفي مرحلة معينة، سيكون على المروض في المرآة أن يحمل تلك الصورة إلى الحلبة المركزية مع الأسود!

كي تنجح يجب أن تتحلى بالثقة بالنفس، وأن تتحلى بإرادة النجاح! في المحصلة، وكما قيل على مدى قرون، «ليس هناك شيء يحس به الأسود أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب».

وقد أجريت دراسات غير رسمية للتأكد مما إذا كان الأسود «يشمون رائحة الخوف». استنتج أحد الخبراء على الأقل بعد سنوات من العمل مع الأسود ومراقبتهم أن «الحيوانات لا تستطيع شم الخوف» وأن «الخوف ليس شيئاً

ملموساً». إلا أنه شرح أن «الحيوانات بإمكانها الإحساس بخوف الآخرين، لكنني أعتقد أنهم يحسون بذلك من خلال لهجة صوت الشخص ومن خلال أفعاله». إذاً ما الذي يمكّنك من اكتساب الثقة في أن تنطلق بالشكل الصحيح؟

إيجاد كيمياء إيجابية مع الأسد

أسرار المروضين

عندما أدخل القفص، أفعل ذلك دون أية أفكار كئيبة في رأسي... إذا كان المدرب يخشى التعامل مع حيواناته فالأفضل له أن يبقى بعيداً عنها، إذ سيتمكنون منه عاجلاً أم آجلاً

إن العمل مع الحيوانات تثير في أذهان العديدين أحاسيس بالخطر والهلاك. إلاّ أن آخرين أظهروا وبشكل متكرر في الترويض الحقيقي وفي الشركات أن القدرة على إيجاد كيمياء ايجابية لها أثر معدٍ على الآخرين أيضاً. جرب هذه التقنيات:

- اعترف بأنك تفضل وتستطيع العمل مع الأسود من حولك.
- تعامل مع غرائزك على أنها مهمة.
- أدرك أن هذه القدرات تعكس بصدق أسلوبك وفعاليتك.

ستجد أنك تنقل هذا ضمنا إلى الأشخاص الأسود. في الواقع فإن الأسود يدركون هذه الصفات في الأشخاص الذين يعملون معهم. إن جزءاً مما يربطكم ببعض كفريق، في المقام الأول، هو الكيمياء التي تبقيكم معاً.

عليك أن تغير ذهنيتك. قد تكون أفضل طريقة لوصف هذه الذهنية هي التيقظ والوعي والموقف. وهذا يتضمن الإدراك أن الفرصة التي تحتاجها ليست هي النوع المحدد المقدم إليك على طبق من فضة، بل الفرصة في العمل مع شخص يرسم الطريق ويحدد إيقاع مؤسستك. قد تجد بأنك لا تحتاج مهارات ونقاط قوة جديدة بقدر ما تحتاج إلى الفرصة، والتركيز والجلد والصبر كي تبدأ بتفعيل وإطلاق الطاقات الكامنة فيك.

إلاّ أنه، وكما في الترويض الحقيقي، لابد لك من أن تكون قوياً. أنت لست في الحلبة كشيء ملحق، بل لترى إمكانيات النجاح بطرق جديدة. إن مجرد كون الأسد لا يرى مسار الأشياء لا يعني أن الأهداف لا يمكن تحقيقها. إن العلاقة والتركيز اللذين ينشآن عن هذه العملية يشكلان تجربة إبداعية. في الواقع، فإن جزءاً من مسؤوليتك هو أن تكون إبداعياً فيما يتصل بالأهداف، والاستراتيجيات، وتوزيع المسؤوليات، والجداول الزمنية، والنتائج المتوخاة. إن الرؤية المتمثلة في قفز الأسد من خلال دائرة النار هي التي تمكن المروض من العمل بصبر «من الصفر» لتحقيق قدرة أو حدث لم يكن موجوداً من قبل ـ حتى ولو كانت قوة الأسد، وسلطته، وموهبته، واستعداده كلها موجودة من قبل!

كيف يجب أن يستجيب لك الأسد؟

كيف تتوقع أن تكون استجابة الأسود في المكتب لدورك؟ أنت في المحصلة لم تعد مجرد مخلوق آخر ظهر على الأفق وراء حافة طاولة مكتبه.

قد تكون الاستجابة في بعض الأحيان واضحة ومباشرة، مثل عندما يحدد الرئيس مسؤولياتك علناً لأنه يريد أن يعرفها الجميع. وفي أحيان أخرى قد يكون ذلك بطريقة خفية. ربما جرى استبدال إحساس حيادي أو حتى سلبي اتجاه أهميتك أو الحاجة إليك بإحساس جدي بالأهمية والإيجابية. وهذا لا يعني أن الأسد مرتاح أكثر بالضرورة، بل يعني أنه أكثر تركيزاً وعزماً ومشاركة. إنهم يتوجهون إلى مكان ما وأنت ترافقهم. لقد تمكنوا من التعامل مع أحاسيس الأسد الأربع المتمثلة في السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء لصالحك ـ حتى لو حصل ذلك بالتدريج وبشكل مؤقت ـ وهم يتقدمون إلى الأمام.

يغيّر الأسد الإشارات التي يعطيك إياها، إشارة زائد بدلاً من إشارة الاستفهام أو إشارة ناقص.

وقد يأتي هذا التحول على شكل مزيج من لغة الجسد والكلمات الفعلية. تذكر ماهية هذه الإشارات وما تعنيه، لأنها تمثل إشارات النجاح في اقترابك من الأسد بحيث يقترب منك. إنها إشارات شخصية تستند إلى تجربة فردية. قد لا يكون أحد غيرك قد رآها، وإذا رأوها فقد لا يفسرونها بنفس الطريقة. قد تراها في الممر، في اجتماع، وربما في الطريقة التي يتم تكليفك بشيء ما.

كما تذكّر أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار بعد أن ترقى في المراتب وعلى مدى عدد من السنوات من العمل مع مدراء المشاريع، والمدراء المتوسطي المستوى، والمسؤولين التنفيذيين الكبار والقادة.

أبحث عن شيء لا يبدو علمياً بل إنسانياً جداً. يحدث ذلك عندما تبني ما يكفي من الثقة في الشخص بحيث يبدأ بالتصرف معك بشكل طبيعي، وهذه إشارة للآخرين الذين يعملون معه بشكل وثيق كي يفعلوا الشيء ذاته. ذاك «السلوك الطبيعي» يحدد على شكل اندفاعات قصيرة. إنها طريقتهم بالتواصل معك، لكن عليك أن تبقي عينيك مفتوحتين.

كما أن سلوكهم يعتمد على طبيعتهم كأشخاص والمستوى الذي يعتقدون أنهم يتواصلون معك عليه. وسيظهرون ذلك في أسلوبهم الشخصي أو سلوكهم المهني ـ سواء كان ذلك السلوك ودياً، أو حاداً، أو انطوائياً أو اجتماعياً. إن معنى هذا السلوك أكثر أهمية من طريقة التعبير عنه.

لا تأخذ هذه المسائل على محمل شخصي. تذكرّ إنهم لا يركزون عليك بنفس الطريقة التي تركز بها عليهم.

هذه هي الإشارات التي أبقت عيناك مفتوحتان وأذناك مشنفتان حتى الآن. في بعض الأحيان، على سبيل المثال، ما يهم الرئيس ليس موضوع الفكرة أو ألقها، بل حقيقة أنك أوصلتها إليه أولاً.

يريد القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب أن يعرفوا أنك تبذل كل جهدك في العمليات والأهداف التي تعزز من قيادتهم. وبهذا المعنى فإن الولاء يساوي قدرتك على إيجاد فرص جديدة يستثمرون فيها قواهم الغريزية وقيادتهم. إن العديد من أبعاد مفهوم العمل في فريق مع الأسد تنطوي على إدراك القدرات والاحتياجات الكامنة في الرئيس وفي المسؤولين التنفيذيين على العمل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين أكثر مما يعتقد الكثيرون، ونتيجة لذلك يتم إيجاد العديد من الفرص، والاحتياجات، والتحديات.

إلاّ أن هذا المفهوم لا يعني أن تصبح ما يعادل مديراً رياضياً في مكتب الرئيس. كما أنه لا يعني أن تعمل على تغيير الفريق الذي يعمل حول المدير العام التنفيذي. لكن عندما يحين الوقت لإنجاز شيء يتخذ شكل فريق، ويكون الأسد مشاركاً، تحين الفرصة كي تضع مهاراتك في بناء الفريق موضع الاستعمال وأن تظهر أنك تستثمر كل إمكاناتك في قيادة الأسد. عليك أن تضمن أن يعكس الفريق قيادة الرئيس، وأن يرى الرئيس في الفريق انعكاساً لنفسه ويتأكد في نفس الوقت من أن دورك الداعم سيستمر.

وهذا مثال عملي على بناء الفريق على مستوى عال، يوضح أيضاً أن الخطوة التالية لا تكون دائماً واضحة للأسود من حولنا.

فريق من هو؟

تولى مدير عام تنفيذي جديد إدارة شركة تضم بضعة آلاف من الموظفين. وقد تم تعيينه جزئياً لأنه كان خبيراً في ربط أنظمة المعلومات بأداء الشركات وموظفيها. بعبارة أخرى، كان خبيراً في تحويل الشركات إلى مشاريع حديثة ناجحة.

كانت الخطوة الأولى التي اتخذها لطبع الشركة بطابعه إجراء مراجعة شاملة للتقانات تستند إلى تحليلات كل قسم ومكتب فيها. أوكل المدير العام التنفيذي هذه المهمة إلى نائب الرئيس لشؤون العمليات، الذي كان جزءاً من فريقه التنفيذي، لكنه كان يشرف على كافة وظائف تقانة المعلومات في الشركة.

في حين رأى آخرون في هذه المهمة شيئاً كبيراً، كان نائب الرئيس يعرف أن نجاحها يعتمد على دور المدير العام التنفيذي كقوة دافعة. المؤسسات كالأشخاص؛ إذا لم يكن شيء ما يحضى بالأولوية على أعلى مستوى، فإنه لن يتحقق. ولذلك كان حل نائب الرئيس هو الخيار الطبيعي: تشكيل فريق عمل يرأسه المدير العام التنفيذي ويتكون من المدراء التنفيذيين الكبار، وتخصيص وظائف، وموظفين، وموارد لها للإعداد لمراجعة معمقة ووضع تقرير وتوصيات.

رغم ذلك، فكلما طرح نائب الرئيس فكرة أن تقود مجموعة العمل المهمة، كان المدير العام التنفيذي يتلكأ. وأخيراً عرف نائب الرئيس أن المدير العام التنفيذي لم يكن يسمعه بالشكل الصحيح. كلما ذكر مجموعة العمل، كان المدير يفترض بأن نائب الرئيس كان يحاول استعمال مكاتب المدير لإنشاء مجموعة عمل خاصة بنائب الرئيس.

مضى أسبوعان بسرعة، وأراد المدير أن يعرف ما إذا كانت المراجعة جاهزة للإطلاق. هذه المرة كان نائب الرئيس مستعداً. سلم المدير ملفاً بعنوان مجموعة عمل المدير العام التنفيذي لشؤون التقانة. وكان الملف يحتوي إضافة إلى صفحة العنوان ثلاث صفحات فقط. وأتت قائمة التحقق التي أعدها نائب الرئيس على النحو التالي:

مجموعة عمل المدير العام التنفيذي لشؤون التقانة

- المخطط التنظيمي للمشروع.
- المدير العام التنفيذي في صندوق كبير في الأعلى.
- نائب الرئيس وغيره من المسؤولين التنفيذيين ذوي العلاقة في صف تحته.
- جدول زمني مفصل وتوزيع للمسؤوليات حيث يلعب مكتب نائب الرئيس دوراً إدارياً في المشروع.
- مسودة مذكرة من المدير العام التنفيذي إلى كافة أقسام الشركة تعلن المراجعة، وأهدافها، والفريق التنفيذي والموظفين.

ابتسم المدير العام التنفيذي وقال: «يبدو هذا جيداً. ضعه على جدول أعمال الجميع من أجل اجتماع اللجنة التنفيذية في الصباح».

ما الذي فعله نائب الرئيس بهذه السرعة وبدا للمدير العام التنفيذي جيداً للغاية؟ لقد أدرك أن المدير العام التنفيذي يعلم من هو الأسد ويريد من الآخرين أن يعرفوا ذلك أيضاً، بما في ذلك نائب الرئيس. كانت وظيفة المذكرة أن توضح للمدير العام التنفيذي ولجميع من في مملكته من هو الأسد، وأطلقت عملية يمكن للمدير أن يمتلكها من أجل معالجة المشكلات التي يتصور وجودها في الشركة. ومعنى ذلك أن المدير سيمتلك الحل في النهاية.

الاستعداد الداخلي للترويض

أسرار المروضين

هناك رابطة عاطفية ـ عليك أن تكون مستعداً أن تضع نفسك فيها

البعد المركزي لفكرة أن «ترويض الأسود هو في الواقع العمل معهم في فريق» هو بالطبع علاقة واحد ـ لواحد بين المروض والأسد. في المركز ستجد العنصر الفريد بينك وبين شخص آخر. إنها علاقة تعاون بين أعضاء فريق شديدة الارتباط بالديناميات الشخصية التي يصعب شرحها. إنها تصبح جزءاً من التفكير والسلوك الغريزي والحدسي بين كائنين حيين، ولا يمكن تكرارها بدقة مع الآخرين.

تنطوي علاقة واحد ـ لواحد على انخراط شخصي بالنسبة للأسد والمروض في علاقتهما ببعضهما البعض. لقد أكدنا منذ البداية، وباحترام، أن الأسود في الحياة يفسرون الأشياء في كثير من الأحيان على نحو شخصي. أن يكون المرء أسداً في مكان العمل وفي الحياة هو أمر شخصي. وهذا يتضح في شخصيتهم، ونفسيتهم، وعواطفهم، ورغباتهم ويتجسد عملياً من خلال موقعهم ومسؤولياتهم. لقد وصلوا إلى ما وصلوا إليه في الحياة بالمخاطرة بأنفسهم. إن تقييم العالم من منظورهم الشخصي أمر جوهري بالنسبة لطريقة عملهم وبقائهم.

كما سبق وقلنا، فإن الأسود في مكان العمل لا ينشغلون بك كما تنشغل بهم في حين أنك تنظر وتحاول تقدير المسافة الأفضل للاقتراب منهم، وبشكل أساسي كي تعمل معهم بشكل أكثر فعالية، فإنهم يقيسون علاقاتهم بالآخرين بشكل غريزي ومن منظور مدى اعتمادهم على الآخرين وتفاعلهم معاً واستقلالهم عنهم. وكما قد تكون لاحظت، فإن هذا يدفعهم للرد بسرعة وشراسة وبشكل متفاوت ودون أي تفسير.

كما أكدنا أيضاً أن ثمة حالات ينبغي للمروض فيها أن يشترك في بعض الخصائص مع الأسد. ويتضمن هذا التيقظ الدائم لكل ما يدور حولهم، مبطنين أكثر بكثير مما يظهرون، والقدرة على التفكير والتصرف اعتماداً على الغريزة والحدس. أن تكون مروضاً هو أمر شخصي أيضاً.

أن تكون مروضاً هو أمر شخصي أيضاً

> **أسرار المروضين**
>
> *عندما تعمل مع الأسود، من الصعب أحياناً أن تكون متيقنا من أي شيء*

إن مصلحتك الشخصية، كمروض، هي التي قد تجتذبك إلى ما يعادل الحلبة المركزية في المقام الأول. أن تكون مؤثراً وذلك بالقيام بالأشياء على أكمل وجه وعلى مستوى رفيع؟ أن تكون قريباً من السلطة؟ التدرب من أجل اليوم الذي قد تصبح فيه الأسد بدلاً من المروض؟ هذا ما يجعل العمل مثيراً، ومثمراً، ومحفزاً، ويجعل منه تحدياً! أن تكون مروضاً في الحلبة المركزية في مكان العمل هو أمر شخصي أيضاً ـ شخصي بدورك كمروض، وليس في محاولة أن تكون أسداً!

من المخاطر إلى المنافع وكل ما بينهما، يتخذ الترويض، وخصوصاً في المكتب، بُعداً شخصياً جداً وأنت تتقدم ـ تماماً كالمروض المتدرب الذي يتخرج من «ظل المعلم» ـ لتساعد، وتوجه، أو تيسر أمور شخص أقوى. والعمل شخصي لأنك:

- تستثمر الوقت والطاقة في هذه العلاقة، وفي هدف محدد، وفي المشاريع والأهداف التي يجري العمل على تحقيقها.

- تعمل طبقاً لغرائزك.
- يجب أن تعرف نفسك وأن تظهر ضبط النفس إلى درجة أكبر مما يمكن أن تأمل بالسيطرة على الأسود.
- تحافظ على سمعتك، وكبريائك، ومعاييرك ورضاك عن عمل متقن ـ رغم أن جهودك قد لا تحظى بالتقدير.

تتمثل إحدى النتائج المترتبة على ذلك بإحساس أكبر بالملكية اتجاه العمل الذي تقوم به. وعندما تنجح ـ عندما تكون علاقتك كمروض بالأسد علاقة عمل فعالة ومثمرة وايجابية ـ فإن خيارك ورغبتك في العمل مع القادة والرؤساء يكونا قد آتيا ثمارهما. ثم إنك تتحفز وتقدم أفضل ما لديك وتعطي كل ما عندك، وتحقق إنجازات أكثر من غيرك وتتعرض للمساءلة بطرق تتجاوز أي مقياس تقليدي أو رسمي للأداء.

كل هذه الخصائص تشكل نقاط قوة وضرورة في علاقة واحد لواحد والتي تحتل الصدارة في عمل المروض. يشكل هؤلاء الأشخاص مكونات أساسية في نجاح أي فريق حول الأسد. إلاّ أن الاحتمالات المترتبة على هذا الخيار، من تخصص وحصرية في العلاقة يمكن أن تشكل قيوداً، وتحديات، وحتى قرارات تتعلق بمستقبلك المهني يجب أن تكون مستعداً لمعالجتها.

كيف يمكن لشيء بذلت جهوداً كبيرة لتحقيقه، واستمراره، والمحافظة عليه، أن يصبح إشكالياً؟ إنها حقيقة واقعة في التعامل مع الأسود في مكان العمل. كما قلنا، فإنهم يرون أنفسهم في علاقتهم بالآخرين من منظور متدرج بداية بالاستقلال الكامل مروراً بالتفاعل وانتهاءاً بالاعتماد الكلي ـ وأنهم لا ينشغلون بك كما تنشغل بهم. إذا عدنا إلى ما تعلمناه حول السلوك والتفكير الغريزي للأسود في مكان العمل يصبح من المنطقي أن ينشغلوا في إرضاء شهيتهم الغريزية للفرص. هذا، في الواقع، جزء من مهمتهم في تحقيق أنفسهم. أن يظهروا أنهم أسود يتمتعون بالقدرة على القيام بالحركات الغريزية السريعة، بما في ذلك إظهار القدرة على تغيير وضع الأشياء في رمشة عين.

وأفضل دليل على ذلك أنه وحتى بعد إقامة علاقات طويلة وراسخة، يمكن للأسود أن يقرروا المضي باتجاه جديد. وهذا يعني تغيير مختلف الأشخاص الذين يحيطون بهم. وعندما يحدث ذلك، يكون رد فعل معظم الأشخاص الذين يقومون بدور الترويض في المكتب كرد فعل المروضين الحقيقيين اتجاه إضافة شخص آخر إلى العرض. «يمكن لذلك أن يدمر العرض». إن ذلك كإضافة أسد آخر؛ إذ يصبح على الأسود أن يعيدوا التكيف مع الوضع الجديد، وأحياناً الانخراط في معارك جديدة لتحديد الأسد الأقوى ـ ويحصل الشيء نفسه مع الأشخاص المحيطين بهم.

إلاّ أن الأمر لا يعود للمروض، في مكان العمل، عادة في تحديد كيفية وتوقيت حدوث هذه التغييرات، مهما أسبغت من القدسية على علاقتك بالأسد، فإنك تدرك أيضاً أن الأسود في مكان العمل فضوليون بطبعهم. إنهم يركزون على عدة أشياء في نفس الوقت، بما في ذلك شيء غير ملموس ويشعرون بأنه مفقود.

ويظهر هذا الشيء بحدة أكبر عندما يصادفون شخصاً يمكن أن يساعدهم على تحقيقه. يمتلك الأسود في مكان العمل مرونة في التحفظ قد تكون أكثر إقلاقاً مما يفعلونه في لحظة معينة، بما في ذلك حقهم في تغيير الدينامية التي تحكم علاقتهم بك. وما قد يطلق هذه الحاجة إلى التغيير هو إحساسهم الغريزي بالفرص وباستعمال الأشخاص لاستكشافها وامتلاكها. يمكن للأشياء أن تتغير بسرعة كبيرة، ويمكن لتأثيرك ونفوذك في مثل هذه الحالات أن يكون محدوداً جداً، حتى بعد سنوات من العمل معاً. فيما يلي تجربة مسؤول تنفيذي ذي خبرة كبيرة تصل لمدة طويلة كساعد أيمن في مكتب مدير عام تنفيذي.

«لم أكن أعلم أننا نبحث»

كان مدير عام تنفيذي ومساعده قد عملا معاً لعقد من الزمن تقريباً، وتمكنا من تطوير شركة صغيرة غير معروفة حتى أصبحت قصة نجاح اقتصادي وقائدة في مجالها وفي مجتمعها. كانا قد عملا بتناغم وانسجام: المدير العام يتولى العلاقة مع العالم الخارجي ونائب الرئيس يدير الشركة من الداخل. رغم ذلك،

وبعد سنوات من النجاح، والنمو، والتوسع إلى مجالات عديدة، قال المدير العام عرضَاً على الغداء في أحد الأيام «لقد وجدت شخصاً ممتازاً لإدارة الاستراتيجية والاتصالات في الشركة».

فوجئ نائب الرئيس: «لم أكن أعلم أننا نبحث». تجاهل المدير العام الجواب ومضى يقول: «نعم إنها ممتازة، صديقة... أنا فعلاً بحاجة لمساعدتك في تمكينها من القيام بمهمتها بشكل جيد. لا تقلق، سأريحك من بعض الأعباء».

حاول نائب الرئيس عدة مرات أن يحصل على فهم أفضل لاحتياجات المدير العام وسبب حاجته لشخص جديد ليقوم بهذا العمل. وأدرك خلال هذا الوقت كم كان يستمتع بعلاقته العملية المباشرة مع المدير العام، وأن جزءاً كبيراً من تلك العلاقة كان يدور حول كونه مستشاراً استراتيجياً. إلاّ أنه كان يعرف المدير العام تمام المعرفة، ويعرف أنه غيّر توجهاته. أما إلى ماذا وإلى أين فكانت مشكلات على الشخص الجديد التصدي لها.

قرر نائب الرئيس أن يترك الشركة وأن ينهي علاقته بالمدير العام بشكل ودي، وكما شرح لاحقاً. «لقد أنجزنا عملنا معاً وانتهى الأمر! لماذا أقبل بمشاركة شخص آخر في القمة؟».

في حين قد يبدو هذا من قبيل قصر النظر عند هذا المروض، إلاّ أنه يعكس معرفته الجيدة بمحدودية إمكاناته، أو بالمكونات الضرورية لنجاح علاقته برئيسه. إن نتيجة التغيير لا تغير نهاية الطريق في كل حالة. إلا أنها تشير إلى شيء مهم يجب فهمه بالنسبة لترويض الأسود والعمل معهم في فريق. في حين أن الترويض يعني أن تفكر وتتصرف بسرعة، فإن سر النجاح فيه هو أن تكون مستعداً للسيطرة على نفسك وعلى حواسك، وهذا يعني أن تنهي العرض عندما يحين الوقت.

تعلّم أن تقول «لا»

أسرار المروضين

إنها عملية تحتاج إلى صبر يضطر المروض فيها، إذا كان جيداً، أن يكز على أسنانه ليضبط أعصابه، ويبتسم مرات ومرات عندما تكون رغبته الحقيقية هي إطلاق السباب.

يشترك الأسود والمروضون في خاصية مهمة في علاقتهم. إنها ما يجعل الترويض في المكتب العمل الأكثر حاجة للتفكير والتصرف السريع. إن الحواس البدائية وغرائز البقاء لدى الطرفين تعمل كلها معاً ـ هذه علاقة تتم من خلال عرض مباشر وحين يتطلب الترويض استعمال كافة حواسك ـ البصرية، والجسدية، والعاطفية، والفكرية، والنفسية. هذه هي المكونات التي تجعل البشر يتفاعلون ويتواصلون، والقوى التي تطلق العواطف وأنماط السلوك في بعضهم البعض. حواس الأسود في مكان العمل تعمل جميعها في نفس الوقت. أما حواسك فيجب أيضاً أن تعمل بنفس القوة لكن دون أن تكون مرئية. عليك كمروض أن تظهر درجة أكبر من التيقظ وضبط النفس كي تكون فعالاً وتتمكن من مجاراة الأسد، وتسبقه إذا اقتضت الحاجة! قد تكون في المحصلة الامتحان الحقيقي لقدراتك.

لكن عليك، وفي نفس الوقت، أن تقرر متى تظهر مشاعرك العفوية. متى ينبغي عليك أن تظهر سرعة ومرونة داخلية؟ تعامل مع غرائزك على أنها مهمة، لكن فقط عندما تحتاج لذلك وتجد ذلك مفيداً.

كما يشرح أليكس كير، المروض البريطاني:

عندما يتعلق الأمر بأسد شرس، المسألة لا تكون أن تكتسب ثقته بقدر ما هي أن تزرع فيه معرفة أن ثقتي بنفسي توازي ثقته بنفسه، ورغم أنني لن أهاجمه، فإني سأكون سريعاً في الاستجابة إلى أي تحد يوجهه إلي.

متى يشعر المروضون في الحلبة وفي المكتب أنه من المفيد منع الرد على تحد بطريقة يقدرها الأسد؟ عندما يكون من الضروري منع شيء يمكن أن يدفع بالعلاقة إلى المجهول من الحدوث، أو عندما لا يكون هناك طريقة أخرى لإيقاف شيء تشعر أنه يسير في اتجاه خطر. عليك أن ترد حتى لو أدركت أنك لا تمتلك السلطة أو القوة لمنع الأسد إذا أراد المضي إلى الأمام. قد يبدو ذلك ليس أكثر من خدعة فعالة من جانب المروض. إلاّ أن قيام المروض بخدعة تبز خدعة الأسد أمر خطير، وكما تعرف فقد تكون النتائج كارثية. عبّر أحد المروضين عن ذلك بوضوح عندما قال: «إنها تلك الأجزاء من الثانية، عندما يعتمد الأمر على سرعة الفعل المنعكس، التي يمكن أن تعني الفرق بين السلامة والكارثة».

وهذا مثال على ما عناه:

دروس المروضين

اللحظة المناسبة هي «الآن»

كان على المروض البريطاني أليكس كير التعامل مع أسد اسمه راجاه، وكان كير يعلم أن هذا الأسد ماكر ومخادع «ولم أعرف في حياتي أسداً أكثر منه قدرة على اجتراح المفاجاءات. كان يمشي متبختراً يهز وركيه كرجل عصابات شرس». وهذا ما حصل:

«تقدم راجاه من قفصه فاتحاً فمه ومصلباً ذيله كالعصا، وعادة ما يرفع الأسد ذيله بهذا الشكل وكأنه دفة توجه مسيره في الهجوم. تصديت لتحديه فوراً. صفرت ونفخت كي أطلق ضجيجاً أعلى من ضجيجه... وقفزت لملاقاته. توقف مذهولاً على بعد ذراع من الكرسي ووقف هناك».

وأظهر كير يقظته وسرعته وحسن توقيته مرة أخرى استجابة لأسد أخر يمتلك نفس النوايا:

«كان نيرو أسداً ماكراً مثل راجاه... في إحدى الليالي كان نيرو يخرج من قفصه. وبدلاً من أن يكون على مسافة متر ونصف مني انحرف قليلا باتجاهي بما يكفي لأدرك الفرق... راقبته وابتسمت وقررت أن أعلمه بأني كنت أعرف ما يخطط له. بعد عرضين اقترب مني أكثر وفي الليلة التالية أيضاً اقترب أكثر.

«وكان كل ليلة يختصر تلك المسافة بيني وبينه أكثر إلى أن أصبحت حوالي ذراع. ما كان عليه في هذه الحالة إلاّ أن يمد إحدى قائمتيه الأماميتين ليمسك برجلي. ورأيت أن من الأفضل أن أتدخل. كل ما فعلته هو أني قفزت باتجاهه. وكانت قفزة سريعة عندما كان على بعد ذراع مني، فتوقف للحظات وابتعد.

«يجب الرد على هذه الهجمات في اللحظة المناسبة... يجب أن تقوم بذلك عندما تدرك أنه اتخذ قراره ـ اللحظة المناسبة هي «الآن» ـ عندها تنتزع المبادرة منه، لأنه إذا تأخرت ثانية يمكن لجسمه وعقله أن يستجمعا زخمهما ويكون قد فات الأوان».

هذه اللحظات ليست نادرة الحدوث بين الأسود والمروضين في مكان العمل، ويتكرر حدوثها في كل مكان من الجناح التنفيذي إلى أرض المعمل.

الجواب المناسب هو «لا!»

ظهرت مشكلة شريك ومدير في مكتب محاماة وزبون مهم يعود الفضل في نجاحاته في مجال الأعمال إلى «ممارسات عمل عدوانية». وأصبح أمراً روتينياً أن يتعامل الزبون مع محاميه بنفس الطريقة. كانت النقاشات تركز على مشكلة، وكان الزبون دائماً يصف ما يريد تحقيقه وكيف يمكن للمحامي مساعدته لتحقيق ذلك. وكان المحامي يطرح أسئلة بصبر وأناة ويلقي الضوء على المخاطر والمزايا. وعندما تتوتر النقاشات، كان المحامي يجد طريقة لوضع حد للنقاش، حتى لو أقتضى الأمر افتعال سبب لأخذ استراحة والاتصال بالزبون ثانية.

إلاّ أن الزبون كان ملحاحاً أكثر من المعتاد في إحدى المرات. أصر على أن الطريقة الوحيدة «لانجاز الصفقة» كانت بكتابة عقد ينحاز بشكل صارخ لصالحه. كان المحامي يعرف أن تلك لم تكن مقاربة عادلة. لم يكن يريد أن يُعرف عن مكتبه أن يستعمل الخداع، وبصفته مستشاراً لزبونه، شعر بأن هذه الممارسات تسيء إلى سمعته هو أيضاً. مضى الزبون في إلحاحه كما لو كان يملي على المحامي مسودة العقد، وأخيراً صرخ المحامي على الهاتف: «لا! لن نفعل ذلك وإياك أن تحاول مرة أخرى دفعنا بهذا الاتجاه! لقد أخبرتك بوضوح يا بيل أن هذه مقاربة سيئة للجميع بمن فيهم أنت!».

صمت الزبون بعد أن شعر بأن المحامي جاد فيما يقول. ثم قال ببساطة «حسن، دعنا نرى المسودة».

يجب أن يعلم الأسد أنك صادق

> **أسرار المروضين**
>
> *تلك الأجزاء من الثانية، عندما يعتمد الأمر على سرعة الفعل المنعكس، هي التي تفصل السلامة عن الكارثة*

إذاً، أنت تقف في المكتب، في عملك، في اجتماع، على الهاتف مع رئيسك أو مع زبون أو زميل، وتشعر أن عليك أن تقول لا. يؤمل ألاّ تكون تلك المواجهات هي الوضع الطبيعي. وكما قلت، فإن بعض أكثر عروض الترويض إثارة للمشاهد ليست تلك التي تريد أن تكررها في المكتب. إلاّ أن موازين القوى تبدو منحازة بشكل كبير كما لو كنت في قفص مليء بالأسود الحقيقيين.

إذا أردت التصدي للأسد، عليك أن تفعل ذلك بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب. ما هي الاستراتيجيات ونقاط القوة التي يراها الأسد في مكان العمل ويحترمها في هذه الحالة؟

1- صدق رد فعلك.

2- إدراك الأسد أن أفعاله قد تعرض للخطر علاقة مفيدة وقيمة يعتمد عليها.

3- معرفة الأسد أن لديك قدرات ـ بما في ذلك المعارف والعلاقات ـ لا يعلمون ماهيتها بدقة ولا يرغبون بإثارتها.

لن تكون قوة رد فعلك كافية. إن الصدق، والتوقيت، والسرعة، والسياق المناسب لرد فعلك، إضافة إلى القوة المناسبة، هي التي يمكن أن تدفع الأسد في مكان العمل كي يقف ويفكر. هناك الكثير من الناس ـ ابتداء بالمساعدين في الكثير من المهن إلى كبار الموظفين والمسؤولين التنفيذيين ـ الذين انتهت مسيرتهم المهنية أو تقلص نفوذهم لمجرد أنهم حاولوا الزمجرة في وجه الأسد.

الغريب هو أنه عندما يأتي دورهم ليظهروا رد فعلهم على ردك، فإن القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود في مكان العمل لا يركزون على ما إذا كنت محقاً أم لا. لقد أدركوا أنهم يخاطرون بشيء أكثر أهمية؛ إنك ترسم خطاً وإذا تجاوزوا ذلك الخط، سيكون هناك عواقب على علاقة يقدرونها ويحتاجونها. إضافة إلى ذلك، هناك دائماً خوف ومعرفة، كما في الحلبة، بأن المروض قد يمتلك قدرة أو قوة احتياطية معينة لم يكتشفها الأسد. ذلك يتضمن، في مكان العمل، المخاطرة بالسمعة.

أسرار المروضين

لو كنت من النوع المتساهل، لما استطعت السيطرة على الأسود، لأن الطاقة والحركة الدائمة هي التي تفرض عليهم العمل

من المدهش لبعض الناس أن يدركوا إلى أي حد يمكن لشخصيتهم وسلوكهم ومستوى طاقتهم أن يحفز أصحاب القوة والنفوذ الذين يعملون معهم. غير أن إيقاعك وتيقظك ووعيك لاستخدام هذا الإيقاع من أجل تحقيق الأهداف عندما تعمل مع الآخرين هو في أهمية أسلوب الأسد نفسه في تحقيق النجاح. أنت لا تحاول أن تطغى عليهم أو تسيطر على سلوكهم، لكن يجب أن يروا بشكل واضح الطاقة والالتزام والتركيز الذي تضفيه على المهمة التي تؤديها قبل أن يقتنعوا. في الواقع فإن سبب اندفاع الأسود للاقتناع بأشياء معينة بطريقة طاغية ولكن غير مفيدة دائماً هو تجمد المروضين في مكانهم. إن الأشخاص

الذين يدركون القوة التي يمنحها لهم ذلك والتوقيت المناسب لاستعماله هم الأكثر فعالية في عملهم. وكما سنرى في الفصل الأخير من هذا الكتاب، «بناء فريق الأسد» فإن هذا الإدراك إضافة إلى ضبط النفس. يشكلان الأساس الذي تحتاجه في بناء فريق الأسد وجعل هذا الفريق يعمل لصالحه ولصالحك ولصالح الآخرين من حولك!

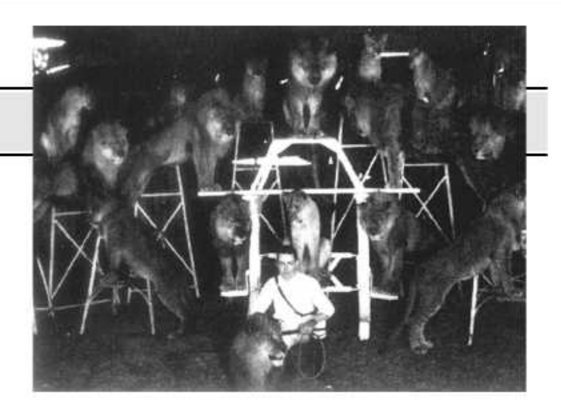


حكاية الأسد

- إن علاقة واحد ـ لواحد تنطوي على مخاطرات شخصية كبيرة سواء بالنسبة للأسد أو للمروض. أنت كمروض:
  - تستثمر الوقت والطاقة في العلاقة وفي الأهداف والمشاريع والغايات التي يجري السعي لتحقيقها.
  - تعمل بناء على غرائزك الذاتية.
  - تظهر من ضبط النفس درجة أعلى بكثير مما يمكن أن تأمل بالسيطرة على الأسد.
  - تحافظ على سمعتك وكبريائك وإحساسك بالرضى كونك تؤدي عملاً جيداً ـ حتى ولو لم تتلق أي مكافأة.
- إن الاستراتيجيات ونقاط القوة التي يعترف الأسد بها في مكان العمل ويحترمها هي:
  - الصدق في رد الفعل.
  - إدراك الأسد أن أفعاله يمكن أن تعرّض للخطر علاقة قيمة ومفيدة يعتمد عليها.
  - اعتقاد الأسد أن لديك قدرات لا يستطيع تحديدها ولا يريد إثارتها.
- إن شخصية وإيقاع وطاقة المروض توازي في أهميتها في العمل مع الأسد شخصية وأسلوب الأسد نفسه.
- يجب أن يرى الأسد ذلك بشكل واضح وعلى شكل أنماط سلوك. يجب أن يرى الطاقة والالتزام والتركيز الذي تضفيه على المهمة التي تؤديها قبل أن يقتنع بها.

• كثيراً ما يندفع الأسد للقيام بأشياء طاغية وليست مفيدة دائماً، لأن المروض يتجمد في مكانه في علاقة مع الأسد ـ ولا يتمكن الأسد من رؤية الطاقة والسلوك الذي يبحث عنه.

13



بناء فريق الأسد

أسرار المروضين

احتفل بالانتصارات الصغيرة بصفتها تدريباً وفهماً وليس باعتبارها أداء

في «الأيام الخوالي»، كان عرض السيرك المكون من ثلاث حلبات يصل إلى أوجه عندما كانت الحلبات الثلاث تقدم عروضاً «للقطط الكبار» أو «الحيوانات المفترسة» في نفس الوقت. وكان أفضل مكان لذلك في نيويورك هو ساحة ماديسون سكوير. في تلك الساحة، كان يمكن لجمهور يتكون من ثمانية عشر ألف مشاهد أن يحضر العرض، كما كان يقال في عام 1941، عندما كانت الحلبات الثلاث تحتوي حوالي ستين حيوانا (بما في ذلك الأسود، والنمور، وحيوانات الياغوار السوداء والمرقطة، وفهود الثلج، والنمور السوداء، وحيوانات البوما، والكلاب الدنماركية الكبيرة، والدبب القطبية، ودببة الهميالايا، وحيوانات الأسلوت).

كانت ليلة افتتاح عرض كبير في «الحديقة» تقدم للجمهور من الإثارة أكثر من مما تعد به إعلانات السيرك المبالغ فيها. كان يقدم في الحلبة المركزية عرض دببة، وفي كل من الحلبتين الأخريين كان هناك قفصين حديديين محاطين أيضاً بشبكة من الأسلاك. في أحد القفصين، كان أحد المروضين يقدم عرضاً قتالياً صاخباً للأسود والنمور.

وفي هذه الأثناء، استحوذ المروض في القفص الموجود على الجهة المعاكسة على انتباه الجمهور وذلك باستحواذه على انتباه الحيوانات المحيطة به. كان هناك استعراض يتكون من أسود، ونمور، وفهود، ونمر أسود وشيتا يتقدم إلى الحلبة بأبهة. وبدا المروض واثقا من نفسه دون أن يظهر علامات توحي بأنه هناك لإخضاع هذه الحيوانات المفترسة كما لو كان في رحلة سفاري. لم يكن يحمل سوطاً ولا كرسياً، ولا مسدساً، وبالتأكيد لا خوذة من تلك التي يعتمرها مغامرو رحلات السفاري. بدلاً من ذلك كان يرتدي بدلة بيضاء مخططة بخطوط سوداء وذهبية على الكتفين وجانبي السروال، وقميصاً أسود وربطة عنق بيضاء. وليكمل كل ذلك، اعتمر قبعة قبطان بيضاء عليها ظفيرة مذهبة وحافة بارزة سوداء أعادها للخلف عندما حان الوقت لحشر رأسه بين فكي الأسد. كانت يداه خاليتان من أي شيء، باستثناء زوج من القفازات البيضاء التي ارتداها كي يشير للحيوانات ويوجهها في خطواتها وقفزاتها، كما لو كان يقود اوركسترا.

كما لو أن ثلاث حلبات مليئة بالحيوانات المفترسة لم تكن كافية للاستحواذ على انتباه المشاهدين والباحثين عن الطرائف، فقد تطور مشهد فوضوي. إلاّ أن المدرب الذي لم يكن يحمل لا سوطاً ولا كرسياً هو وحده الذي حافظ على هدوئه ورباطة جأشه بين حيواناته ليروي لاحقاً ما حدث.

دروس المروضين

عندما انكسرت القضبان

كنت أقف مواجهاً الحلبة المركزية في تلك اللحظة، ونظرت إلى الحلبة الواقعة وراءها، فرأيت أن أسداً قفز عن منصته وضرب جانب الحلبة. وشاهدت القضبان تنكسر والأسد يخرج منها. ثم قفز فوق حاجز يتجاوز ارتفاعه المترين ونصف المتر وركض باتجاه الصالة. كان المتفرجون يحاولون العثور على مكان يختبئون فيه، باستثناء مصور صحفي كان في طريق الأسد

مباشرة. رأيته متسمراً في مكانه تحت الضوء الكشاف. مر الأسد على مسافة متر منه وصعد على الحاجز ومضى إلى الصالة الخلفية حيث، كما سمعت لاحقاً، تم إمساكه في كابينة هاتف.

«في هذه الأثناء ذعرت الدببة من مرأى الأسد، وكانت تركض خارجة من الحلبة عندما ركض صاحب العرض داخلاً ومحاولاً إمساكها من أرسانها إلا أن الهلع بلغ مبلغه وانفرط العرض بشكل كامل».

ماذا يمكن أن نتعلم من هذا الدرس؟ في بعض الأحيان يشكل التعامل مع الأشخاص في مكان العمل تحدياً مشابهاً. مقارنة بالترويض الفعلي، فإن ظروف مكان العمل وتعقيدات الشخصيات البشرية يمكن أن تشكل تحديات مختلفة وأكثر حدة. من المؤكد أنه ليس كل الأشياء التي تحتاج لمعرفتها أو رؤيتها في العمل تكون دائماً متاحة وظاهرة. قد يتطلب الأمر منك قدراً أكبر من اليقظة. إلاّ أنك إذا أردت أن تكون أكثر فعالية فإن الأمر يحتاج إلى أكثر من التيقظ. المعارف والمعلومات والتاريخ كلها جزء من ذلك، لكنها تصبح قيّمة وذات معنى فقط عندما تحصل عليها مباشرة حيث يكون بإمكان الأسد شمك والوصول إليك.

كيف تمكّن ذاك المروض الوحيد من المحافظة على تماسك العرض؟ كما سنرى فإن الأمر يتعلق إلى حد بعيد بما أنجزه قبل دخوله الحلبة تلك الليلة. إن رباطة الجأش التي أظهرها تكون ممكنة فقط عندما يكون قد تم بناء علاقة ثقة واحترام متبادل. إلا أن حتى هذه الشروط تستند إلى شيء يكون دائماً في مقدمة تفكير الأسد قبل وخلال وبعد العرض.

تصور لبناء فريق الأسد

أسرار المروضين

يتم القيام بمعظم العمل خلال عملية التحضير

التصور هو مزيج من الخيال وواقع الأشياء. هذه هي الأداة التي تحتاجها للعمل بشكل أذكى وأكثر استراتيجية في علاقات التعاون مع الآخرين من

حولك. إنها القدرة على أن تكون أكثر فعالية في حلبة علاقات العمل، أن يكون لديك إطار ذهني يتسع ويتكيف مع كل معلومة جديدة تكتسبها في العمل. إنها القدرة على تجريب الأفكار في ذهنك بحيث حتى عندما تعمل غريزياً للتقدم نحو الخطوة التالية تقوم بذلك بذكاء.

في هذه الأثناء تحافظ على الفكرة الناشئة دائماً في مقدمة تفكيرك. تذكر أن الترويض هو عمل يحتاج إلى السرعة في الأداء، وهذا يعني التفكير قبل وخلال وبعد الدخول إلى والخروج من مكتب أي قائد، أو رئيس أو زبون آخر من ذوي المراس الصعب.

كيف تتصور

ما هي الخطوات؟ تقوم بالتحضير بتصور الحلبة كما في القصة السابقة، بما في ذلك القضبان الحديدية وكل شيء. خذ بالحسبان كافة العلاقات، والديناميات، والأفكار التي تولد في فريق الأسد الذي تعمل فيه.

حتى المروضين الحقيقيين يجدون أنه من الأفضل تصور ما سيقولونه ويفعلونه قبل إدخال الأسود إلى القفص وممارسة ذلك خطوة بخطوة. كما سأل أحد المروضين، خلال تحضيره لأول عرض أمام الجمهور: «كيف لي أن أتعلم كل شيء، بمفردي؟ ليس هناك كتب حول ترويض الأسود!»

وهذه مقاربته: تدرب لفترة قصيرة كظل للمروض، حرفياً. يقف وراء المروض ويمسك بحزامه، تابع وتعلّم كل حركة وكلمة وإشارة. إلا أنه وقبل التصدي للتحدي المتمثل في دخول الحلبة بمفرده مع الأسود، أراد أن يتأكد أنه أعد لكل شيء في ذهنه.

دروس المروضين

مساعدات تدريب، لا حيوانات

«في تجربتي الأولى بمفردي في الحلبة، استعملت مساعدات تدريب، لا حيوانات، وكنت أكرر حركات الأقدام، وحركات الجسد، والأوامر اللفظية، وقرقعة السوط، لابد أني بدوت كالمخبول في تلويحي وتحدثي إلى حيوانات لم تكن موجودة، إلا أن التجربة كانت تستحق العناء، حيث إني حفظت كل التفاصيل في ذهني، وأصبحت مستعداً لتنفيذها انعكاسياً».

الخطوة الأولى في العمل في فريق مع الأسد ليست بناء الفريق، بل هي رؤيته. أينما كنت تعمل ـ سواء مضى على عملك في ذلك المكان وقت طويل أو كنت قادماً جديداً ـ فهناك دائماً علاقات موجودة، وديناميات، وأفكار راسخة في ثقافة أعمق. قد لا تشتمل هذه العلاقات على كل من تعتبره الأكثر أهمية، ولا تستبعد بالضرورة آخرين لا ترى أنهم مساعدين أو فعالين.

يجب أن تنظر مراجعتك الأولى إلى الأشياء كما هي، وليس كما تعتقد أو تريد أن تكون. كيف تتصور العمل مع الأشخاص، والعلاقات، والديناميات، والأفكار من حولك؟ تخيل نفسك تتحرك بين المنصات ودوائر النار. كيف تبدأ بملء باقي الصورة في ذهنك قبل دخول الحلبة؟

أنت والأسد

إذا احتوت غرفة ملابس المروض على لوح على الجدار، فإن الشكل 1 هو أول صورة نرسمها على اللوح. يمكنك أن تبدأ بتصور فريق الأسد باستعمال دائرتين متراكزتين. يبدو ذلك بسيطاً، لكن هناك أشياء كثيرة تحدث في تلك الدائرة الداخلية. فكر فقط بما يمكن أن يكون عليه الحال عندما يكون هناك أكثر من أسد!

الشكل 1 ***فريق الأسد***

المروض
الأسد

التواصل، والثقة، والاحترام

نظرياً، الدائرة الداخلية تمثل مكاناً مادياً: الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية بالنسبة للمروض الحقيقي، ومكتب المدير أو الزبون بالنسبة لنا. والأكثر أهمية من ذلك أن الدائرة الداخلية ترمز إلى علاقة واحد-لواحد، علاقات الفريق الشخصية والفردية بينك وبين الأسود في العمل.

أسرار المروضين

لا يمكن تحقيق شيء ما لم يتم بناء الثقة والاحترام

قد تكون أنت الشخص الوحيد، كما في القصة، عندما اندفع الأسد من خلال القضبان، الذي يستطيع أن يعزز من التركيز ويقدم التغذية الراجعة، ويحقق الانسجام ويبقى يراقب البيئة الأكبر. إلا أن سر المروض في هذه الحالة هو شيء عمل جاهداً على اكتسابه. وبمساعدة قليل من الحظ في مجال الكيمياء الشخصية يمكن أن يحقق النجاح في العمل في فريق مع الأسود.

إن التواصل والثقة والاحترام المتبادل تزيد من ثقة الأسود بأنفسهم، سواء في الحلبة المركزية أو في مكتب الرئيس، ونتيجة لذلك يضاعف الأسد ثقته بك. وهذا يساعدك على توفير الزمان والمكان اللذان لم يتوفرا من قبل. إن تضافر القوى بشكل أكثر تواتراً وخلال فترة أطول من الزمن هو العنصر الجوهري. يتمثل أحد المؤشرات القيمة لزيادة الثقة في أن يرى رئيسك أن بامكانك مساعدته على النجاح بطرق جديدة لم يكن بامكانه تحقيقها بنفسه، حتى لو كان ذلك يعني أن يفتح عينيه على حقائق جديدة.

يفاجأ الناس عندما يتعلمون كيف تتكشف صيغة بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل، وخصوصاً في المستويات العليا من التراتبية والتنظيم. إنها لا توجد بالضرورة بين الأشخاص والانجازات التي تحظى بالقدر الأكبر من الاهتمام. لاشك أن الشخص الذي ينجز صفقة المليون دولار سيحظى بإعجاب رئيسه، وحتى بزيادة كبيرة في دخله، لكن الأسود تعود إلى واقع «ماذا حققت لي اليوم؟».

بالفعل فإن تجربة العديد من المسؤولين التنفيذيين الذين قضوا أيضاً سنوات في العمل إلى جانب قادة ومدراء عامين تنفيذيين تتضح في هذه الملاحظات.

تأتي الثقة من الاعتقاد بأن بامكانك أن تساعدهم على القيام بأشياء لم يفعلوها من قبل. تُمنح الثقة لموظف عندما يمكّن الشخص أو الأشخاص الذين يعمل لصالحهم من معرفة النجاح بطرق جديدة.

إنك تبني الثقة عندما تساعد القادة والرؤساء على المثابرة في سياق تجاربهم السابقة وقدراتهم الحالية. إنها، في كثير من الأحيان القاعدة التي تجمع الأسود بالمروضين في مكان العمل في المقام الأول. إلا أن مساعدتهم على النجاح بطرق جديدة لها تأثير سحري. قد تكون في المحصلة الاختيار الذي يحدد ما إذا كان الأسود في مكان العمل سيستمرون في الاعتماد عليك، والاستمرار في منحك ثقتهم.

وفيما يلي بعض أفضل الوسائل في مساعدة القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب على النجاح بطرق جديدة:

- التغلب على الأزمات.
- التفكير الجديد أو الاستراتيجي.
- توقع الأشياء أو التنبوء بها بدقة.
- إيجاد الحلول للمشكلات.
- الوصول إلى عوالم جديدة وأشخاص جدد.

- إظهار الصراحة والوضوح في الحالات والطرق التي يحترمها الأسد.
- تفكيك الممارسات أو الأفعال التي يمكن أن تلحق بهم الأذى، بما في ذلك أفعالهم هم.
- وضع المشكلات والمخاطر في سياق كيفية تأثيرها بهم شخصياً (باستعمال حواس الأسد الأربع: السيطرة، المملكة، المكانة الاجتماعية، والبقاء).
- تزويدهم بمعلومات منظمة ومهضومة في الوقت المناسب وبحيث تكون ذات صلة بنشاط يومهم.
- الثبات والمثابرة على تقديم الأعمال الجيدة.

أوقات عصيبة

ما هي بعض أصعب المواقف التي يمكن أن تجد نفسك فيها وتلك التي لا يمكنك تجنبها؟ كما قلنا فإن الأشياء في ترويض الأسود يمكن أن تذهب في الاتجاه الصحيح كما يمكن أن تذهب في الاتجاه الخطأ في لمح البصر. وأنت كمروض عليك أن تطور خبرتك في اكتشاف الحالات التي يمكن أن تتطور في الاتجاه الخطأ وأن تنظر إليها كفرصة لتصحيح مسارها. نتيجة لذلك، فإن بعض أصعب الأشياء معالجة، بالنسبة لك كمروض في مكان العمل، تشكل اختبارات للثقة التي تم بناؤها.

وفيما يلي بعض الحالات والسيناريوهات التي قد تشكل اختباراً حقيقياً لصبرك وقدرتك. عالج هذه الحالات مباشرة، لأنك إذا لم تفعل ذلك فإن تأثيرها على مكانة الرئيس كأسد يمكن أن يشكل خطراً عليكما أكبر من المشكلة نفسها.

- عندما يكون عليك أن تنقل إلى الأسد أخباراً سيئة. أخبره كيف يمكن أن ينجو بجلده حتى لو لم يرد سماع ذلك.
- عندما يغضب الأسد ويكون غضبه مبرراً، ولكن يمكن أن يؤدي إلى أذى أو ضرر غير محسوب، عليك أن تخبره بذلك.

- عندما يعتقد الأسد أنك ألحقت به الأذى، أجلس معه وناقشه بصراحة وبغرض تسوية الاختلافات في وجهات النظر.
- عليك أن تدرك أنه بصرف النظر عن مدى قوة الرابطة التي تجمعكما في العمل، فإن الأسد يفهم أنه هو المسؤول عن سلوكه وتصرفاته، وهي ليست مسؤولية شخص آخر.
- حتى عندما لا يريد الأسد الذي تعمل لصالحه الاستماع، أخبره بالتبعات المحتملة لأفكاره أو سلوكه بما في ذلك الأشياء التي لا يريد أن يتذكرها.

التحركات الصحيحة

إذا أردت من الأسد أن يعتمد عليك وأن يعطيك الفرصة كي تكون نافذاً وفعالاً وناجحاً، عليك أن تحتل موقع المروض. وسيقبلك الأسد كمروض إذا فعلت ثلاثة أشياء:

- إذا ساعدتهم في النجاح بأشكال جديدة.
- إذا جعلتهم يدركون أن بإرمكانك أن تساعدهم في أشياء لا يمكنهم تحقيقها بمفردهم.
- لا تخف من قول لا، نبههم إلى التبعات، وأبقهم خارج المشكلات.

مهما كان رد فعل الأسد، لا تأخذه على محمل شخصي. ابق معه. عليك أن تدرك أن قليلاً من التكشير أو الزمجرة يمكن أن يعني أنك استحوذت على اهتمامهم ومشاركتهم كما لو أنهم يتبسمون. وكما علق أحد المروضين في مجال الأعمال، «لم أدرك أني مروض إلى أن قلت لا للأسد!» وكما يستنتج أحد المسؤولين التنفيذيين من تجاربه الشخصية:

كن صريحاً، لكن لا تطلق أحكاماً. قد يكون تحقيق هذه الصيغة صعباً عندما يتوجب عليك قول شيء حاسم، لكن إذا كان عليك أن تقول ذلك، فيجب أن يعرف الأسد أن ذلك يسهم في إدامة سيطرته.

ليس من غير الشائع أن تجد نفسك في مثل هذه الحالات، والتي تسببها عوامل خارجة عن سيطرتك، رغم أنها قد لا تكون بعيدة عن مجال معرفتك. إن لعب دور المروض في مكان العمل يعني أنك ستتعامل مع نطاق واسع من الأمزجة، وردود الفعل، والعقد. في حين أن العمل بطبيعته ينطوي على مخاطر ومكافآت، فإن طريقة أدائه هي العامل الحاسم في الحصول على مكافآت أكثر من المخاطر. وما يجعله صعباً بشكل خاص هو أن العديد من الأشخاص الأسود في العمل لديهم شعور بالحصانة ضد الأخطاء والمخاطر. إنهم يفترضون أنه مهما كانت المشكلة فبإمكانهم معالجتها. وإذا كانوا لا يستطيعون معالجتها فلماذا يخبرونك بذلك؟ ما يدفعهم إما إلى إخبارك بالمشكلة أو تركك للتحدث عن الحلول الممكنة هو قيمة التواصل والثقة والاحترام المتبادل.

كما أننا لاحظنا أهمية الكيفية التي يتصرف بها المروضون ويتواصلون مع الآخرين في القفص. يجب أن تعلم تماماً أين تقف أو تجلس والمسافة بينك وبين الأسود في مكان العمل. هل هناك لهجة أو سلوك يمكن أن يساعدك على إتقان هذا الأسلوب بشكل فعال؟ هل يساعدك ذلك في الصمود في الظروف المتوترة والتي تشكل تحدياً؟ كما أوضح أحد المروضين:

إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها تقدم العديد من الإشارات. لا تستطيع أن تندفع وتقفز هناك وهناك دون أن تتسبب في تشويش الحيوانات.

قد تكون قد توقعت الجواب في درس «عندما انكسرت القضبان»، والتي رواها المروض الوحيد الذي لم تفسد عرضه الأسود المتدافعة والقضبان المتهاوية. إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها لا تشكل إشارات إلى حيث يجب أن تذهب الأسود، بل إنها علامات على ثقتك وارتياحك إلى الدور الذي تلعبه ــ أن تفعل ما يجب أن تفعله. هل أنت مرتاح داخل جلدك؟

المفتاح هنا هو رباطة جأشك، لأنها تهدئ الأسد. هذا يذكّره بأنه يعمل في فريق وبشكل تعاوني بدلاً من التركيز على مشاعره ومخاوفه التي يمكن أن تثير المقاومة.

إن رباطة الجأش لا تتعلق فقط بشخصيتك ومهاراتك في التواصل مع الناس، أو مجرد ثقة بالنفس أو الإحساس بالأمان قرب الأسود. إنها تستند إلى قدرتك على تحقيق توازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في سياق الكيفية التي ينظر بها الأسد إلى العالم ويحس به.

فريق الأسد

أسرار المروضين

يجب أن يعمل الجميع كفريق، وبنفس الهدف دون أن يتنافسوا مع بعضهم

من الواضح أن الأسود في مكان العمل يحتاجون الآخرين ويستفيدون من العمل ضمن فريق. وأنت كمروض لا تستطيع التفكير بأنك تعمل منفرداً. هذه الحدود تكون عادة في أذهان الآخرين. أما في الواقع، فإن الحدود بين عمل الأسد وعمل المروض هي حدود نفوذه. والقلق الحقيقي لا يتمثل في خروج الأسود من بين القضبان، بل في التأثيرات التي يمكن أن تدخل من الخارج إلى الداخل.

في مكان العمل، ولكل علاقة وتواصل بين البشر والأسود، هناك ديناميـة للتأثر والتأثير، وقدر كبير من الأفكار والتصورات. قبل أن تقرر كيفية الذهاب إلى أبعد من الأسد والوصول إلى فريق أوسع وأكثر فعالية، ثمة العديد من العوامل التي يجب أن تعيها تماماً. وهذا يتضمن الأشخاص المهمين بالنسبة للأسد والذين يمكن أن يؤثروا به حتى لو لم يكونوا تحت الأضواء.

معظم الناس يقتربون من الأسد من موقعهم هم. وهذه هي مدرسة «اعرف ما لديك واظهر ما لديك» في تدريب المسؤولين التنفيذيين. إنها الإدارة بغرض الحصول على شيء ما دون النظر إلى الأشياء الأكبر. بعبارة أخرى فهي خالية من أي شيء.

غير أن تصور هذه العملية يحيد عالمك واحتياجاتك ويركز على ديناميات العلاقات كما يدركها الأسد. ولغاية بحثنا هنا، وفي حين تكون الدائرة الأولى دائما هي الحلبة المركزية التي يعمل فيها الأسد والمروض، فإن كل الدوائر

المتراكزة أو «الحلبات» التي تتصورها هي بالخطوط المتقطعة، تماماً كالقضبان الحديدية التي تحيط بالحلبة الحقيقية. في المكتب أيضاً يكون عالم الأسد نفوذاً للأصوات والنظرات والتأثيرات البشرية ـ وبعضها لا يكون حتى في الغرفة!

الرؤية التي يجب أن تقلق بشأنها تبدأ من الدائرة الداخلية لكنها تمتد خارجياً إلى دائرة ثانية (وربما إلى ثالثة ورابعة) تحيط بالأشخاص الآخرين الذين تمس حياتهم وعملهم ومسؤوليتهم الأسد. يمكنك أن تصنف الناس حسب الوظيفة، والموقع، والخبرة، والحرفية، أو العلاقات الشخصية، طالما أنك تتعامل معهم من حيث قيمتهم وأهميتهم. وكما قال أحد المسؤولين التنفيذيين المساعدين، «عليك أن تعرف الجغرافيا الاجتماعية للعالم الذي يعيش فيه الأسد، بحيث إنه عندما يتحدث عن شيء، تكون عارفاً بالسياق. حتى عندما يرن الجرس، يجب أن تكون قادراً على تخمين من قد يكون على الطرف الآخر».

الشكل 2 مخطط فريق الأسد



خارج الدائرة الداخلية لهذا الرسم ثمة منطقة نشاط، ونفوذ، ومعرفة، وسلطة مهمة. إلاّ أنه من المهم أن تتذكر أنك لا ترسم تراتبية، إنك ترسم شبكة أو مجموعة لمن يوجد في هذه الشبكة؟ أي شخص على اتصال مع القاعدة أو الرئيس أو الزبون ـ سكرتيرة، مساعدون تنفيذيون أو خاصون، رئيس الموظفين، تنفيذيون ومهنيون آخرون، وربما أشخاص خارج المؤسسة.

هؤلاء الأشخاص لا يقتصرون عادة على أولئك الذين تقرر عادة أنهم من الأهمية بمكان بحيث تشملهم شبكتك، أو مجموعتك، أو إمبراطوريتك. لا تقس أهميتهم بعلاقتهم بك. إذا فعلت ذلك فإنك تقلل من أهمية الأشخاص الذين يمكن أن يلعبوا دوراً رئيسياً، حتى لو لم يكونوا في دائرتك الشخصية من الزملاء، وحتى إذا لم تكن تحبهم. إنك تجري تحليلاً بيئياً يتطلب أكبر قدر من الموضوعية.

ما هي بعض الأمثلة على الأشخاص الذين يضمهم فريق الأسد؟ بالنسبة للمدير العام التنفيذي، هناك عدة فرق، مثل:

- المساعدون التنفيذيون في مكتب المدير العام التنفيذي، إضافة إلى المسؤولين التنفيذيين والمهنيين الكبار في المؤسسة.
- مجموعة من الأخصائيين الآخرين داخل المؤسسة وفي مجالات مثل الإدارة، والعمليات، والشؤون المالية، والقانونية، والمبيعات، والتسويق، والمنتجات، والخدمات.
- مجموعة من الموارد الخارجية، بما في ذلك الموارد المالية، والقانونية، والتنظيمية. يمكن للزبائن والمستهلكين أن تكون لهم دائرتهم الخاصة.
- مثال آخر يمكن أن يشمل القادة المنتخبون أو القادة العاملون في الشأن العام، وهؤلاء يمكن أن يكون حولهم فرق مميزة.
- القيادة السياسية الداخلية ـ أو الموجهين.
- جامعو التبرعات من الخارج، أخصائيو استطلاعات الرأي، أخصائيو الحملات الانتخابية، ومسؤولو الحزب.
- مستشارون داخليون يعملون على السياسات، والقوانين، والتشريعات، والمسؤوليات المتعلقة بالأنظمة.
- أعضاء الدائرة الانتخابية، والمسهمون في الحملات الانتخابية، وسائل الإعلام، ومجموعة من التأثيرات الخارجية.

بشكل أساسي، أنت تقوم بتشكيل فريق الأسد بالنسبة لك، فقد تكون أو لا تكون عضواً في هذا الفريق، وهذا يعتمد على مكانتك. إذا لم تكن عضواً في الفريق فليس هناك من دافع أكبر من البدء بتطبيق المفهوم القائل بأن ترويض الأسود هو في الواقع العمل في فريق مع الأسد. بالنسبة للعديد من الأشخاص، فإن رسم هذه الصلات بين الأسود والآخرين في مكان العمل هو عمل تراكمي يكون قد بدأ سلفاً في أذهانهم. إن السرعة التي توجه بها السؤال إلى نفسك حول ما إذا كان هذا ينطبق أو لا ينطبق على عملك يمكن أن يعكس هذا.

مساعدو المروضين

أسرار المروضين

إن مساعد المروض هو مروض أيضاً، لكنه لا يرتدي نفس الثياب

عندما تبدأ بتصور البيئة الأوسع والأشخاص الموجودين فيها، يمكنك أن تبدأ بتحديد الأشخاص الذين يشكلون فريق الأسد الذي تعمل فيه. رغم المظهر الموحي بأن المروضين الحقيقيين يعملون بمفردهم في الحلبة، فإن قلة قليلة منهم يمكن أن يدخلوا الحلبة دون مساعدين إلى جانبهم.

دروس المروضين

«غير مرئيين للجمهور ولكن ليس للأسد»

للمروضين مساعدون يعتنون بالأسود ويساعدون في العروض ويراقبون الأسود ربما أكثر مما يفعل المروضون أنفسهم. هم الذين يطعمون الأسود ويعتنون بها عندما لا تكون في التدريب أو تؤدي في الحلبة المركزية. وخلال العروض يتواجدون خارج الحلبة. إنهم يشكلون فريقاً مع المروض. وعلى حد وصف أحد المروضين فإن «المساعدين يكونون في الخارج، لكنهم على مبعدة عدة بوصات فقط. يمكن للأسود أن تراهم وتسمعهم وتشمهم. المساعدون يكونون غير مرئيين تقريباً للجمهور ولكن ليس للأسد».

وينطبق الشيء نفسه في مكان العمل. هناك العديد من الأشخاص الذين يلعبون أدواراً مختلفة في علاقتهم بالأسود. ولتحقيق الفعالية، فإن على كل أولئك الذين يعملون مع الأسد في العمل، بصرف النظر عن وظيفتهم ودورهم، أن يعكسوا موقفاً يؤدي إلى النجاح كفريق:

- التغلب على الأخطار والحساسيات المتعلقة بالمرتبة.
- أن يكون لديك شيء تقدمه مما يجعلك حقيقياً في عيني الأسد، ويخدم أهدافهم ويجعلهم ناجحين بطرق جديدة.
- العمل بأسلوب تعاوني وداعم وحتى تمكيني.

بشكل عام، وبنفس الطريقة التي يكون فيها لهذه المقاربة أثر ايجابي على الأسود، سيكون هناك أثر تعاوني على الآخرين، بما في ذلك أولئك الذين يريدون أن يقلدوا نجاحك لكن لا يعرفون كيف. ما تتم ملاحظته في بعض الأحيان هو إمكانية الوصول إلى الرئيس، والنفوذ الذي تتمتع به عنده، وقدرتك على العمل بشكل فعال معه. قد يجد البعض في ذلك تهديداً أو منافسة، إلاّ أن آخرين يمكن أن يأتوا إلى مكتبك طالبين النصح، يسألونك كيف فعلت شيئاً معيناً، ويبدأون بتبادل الأفكار والمعلومات. وهكذا يتطور فريق الأسد الذي تعمل فيه جزئياً، بالعمل الشاق على بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل على مستويات أخرى في المؤسسة أيضاً.

أحد المسؤولين التنفيذيين كان يتمتع بموهبة في العمل في فريق الأسد، ووصف أثر ذلك في مختلف مراحل مسيرته المهنية، وخصوصاً كجزء من الفريق التنفيذي في عدة شركات.

تعرف أن الفريق يعمل بشكل جيد عندما يبدأ الجميع بالتحقق من خبراتهم عند الباب. الهدف هو التواصل ووضع الاستراتيجيات معاً لتحقيق الأهداف والقضايا المشتركة التي يشارك فيها الأسد في العمل، وأن تجد وسائل لضمهم

إلى الفريق إن لم يكونوا قد عثروا عليك بعد؛ ثم تتابع في خبرتك الوظيفية ودورك الشخصي لتنفيذ الخطوات التالية. من المهم أن تتذكر أيضاً أنه ليس لدى الجميع خطوة تالية، أو على الأقل ليس بشكل منسق. بعضهم يلعب دوراً قيماً في تطوير المقاربة ويبقون أعضاء قيمين في الفريق طوال تنفيذ المهمة. الأشخاص الأسود قد يكونون في كل اجتماع، لكن دورهم الفعلي يتطلب مزيداً من التحضير من قبل الجميع. رغم ذلك، يجب أن يكونوا جزءاً مما يحصل وفي مرحلة مبكرة.

إذا وضعت مخططاً لفريقك من المروضين المساعدين، فقد يظهر على النحو التالي:

الشكل 3



ما الذي تبحث عنه في الأشخاص الذين قد يكونون أعضاء في فريق الأسد الذي تعمل فيه؟ إنهم في الغالب الأشخاص:

- الذين يمتلكون معلومات قيمة، وتجارب أو خبرات مناسبة.
- الذين يضطلعون بمسؤوليات تتقاطع مع واجباتك أو أهدافك.
- الذين يمثلون فريقاً طبيعياً يجب أن يعمل كل أفراده معاً بطرق معينة بدلاً من العمل منفردين في الترويض أو في بناء الفريق.

قد يكون الجواب الأفضل هو أنك تريد أن تضمن أن يكونوا مروضين جيدين أيضاً. السؤال ليس ما إذا كانوا يعرفون كل شيء تعلمته من خلال قراءة هذا الكتاب، بل ما إذا كانوا يمتلكون الموهبة أو القدرة التي تؤهلهم لذلك. المهم أن تشعر أن لديهم بعض الخصائص التي يتم البناء عليها في الترويض ـ تنعكس في دورهم القائم أو المحتمل وعلاقاتهم الأوسع بفريق الأسد ومع الرئيس.

وبالعودة إلى ما قرأته في هذا الكتاب، هل سيستوعبون العديد من الأساسيات التي ناقشناها؟ من تعلم أن تقترب من الأسد لتجعل الأسد يقترب منك إلى متى وكيف يضع الناس رؤوسهم في فم الأسد؛ من حواس الأسد الأربع إلى إدراك أن الأسود بحاجة للتراتبيات لكنهم بحاجة أيضاً إلى الآخرين من حولهم كي يتمكنوا من انجاز الأشياء؛ والأكثر أهمية من ذلك، فهم أهمية التواصل والثقة والاحترام المتبادل؟عندما ينظرون في المرآة، هل تعتقد أنهم يرون مروضاً يرد نظرتهم؟ لقد وجدت أن هناك العديد من الناس الذين يناسبون هذا الدور، ويمكن أن يكونوا أعضاء ممتازين في فريق الأسد. لكن من المهم أيضاً أن تكون انتقائياً أو إذا وجدت أنك ارتكبت خطأ، تصرف بسرعة لتصحيحه.

> **أسرار المروضين**
>
> *لن أدخل القفص أبداً دون أن أعرف طبيعة اليوم الذي يمر به الأسد*

يمكن لمساعدي المروضين الجيدين أن يعّرفوا بأنفسهم بعدة وسائل. على سبيل المثال، يجب أن يعرف المروضون الحقيقيون مزاج الأسد قبل الدخول إلى القفص. والأمر ينطبق عليك أيضاً. كانت السكرتيرة الخاصة لأحد المديرين التنفيذيين الكبار تجلس في منطقة الاستقبال خارج مكتبه. وكانت تعلق على حافة طاولة مكتبها لوحة قابلة للاستبدال مكتوب عليها بشكل واضح كي يراها الجميع.

الرئيس في مزاج...

في معظم الأحيان تكون اللوحة «الرئيس في مزاج جيد»، لكن ليس دائماً. من الضروري أن تكون مستعداً. وكان الرئيس يعلم بأمر اللوحة، ولم يزعجه ذلك

إطلاقاً. لقد وجد، في الواقع، أنه من الأفضل أن يعرف الناس ما هم مقبلون عليه في أي يوم من الأيام. كما كان ذلك يساعده على وعيه بذاته أحياناً. في مؤسسة أخرى، وجد أحد المستشارين الكبار العاملين مع شخصية عامة مهمة أن أفضل شخص يعرف برنامج وتوقيت رئيسه هو سائقه.

هناك العديد من مساعدي المروضين إن لم نقل من المروضين المشاركين، يمكن أن تشكل معهم فريقاً أكثر فعالية لمساعدة الأسد. من هم هؤلاء في مكان عملك؟ توقع أن تكون هذه المجموعة أصغر لكن أعمق، وأن تكون واسعة النطاق من حيث وظائفهم، وألقابهم، ومناصبهم. وبصرف النظر عن كيف ترى نفسك أو تراهم في سلسلة الغذاء، أو المخطط التنظيمي، أو التراتبية، لا تفترض أن المعلومات المهمة موجودة فقط على مستويات معينة في المؤسسة. وظيفتك أن تكون واسع المعرفة والاطلاع بشكل استثنائي، لا أن تكون مدير شؤون الأعضاء في ناد نخبوي.

وأخيراً، وإدراكاً لدور الآخرين، تذكّر أنك قد لا تكون المروض الوحيد في المشهد. قد تفترض أنك تقضي من الوقت مع رئيسك أو مع الزبون أكثر من كل الآخرين. قد تفترض أنك تشارك في بعض أهم النقاشات أو القرارات. وقد يتكون لديك انطباع بأنه يعتمد عليك أكثر مما يعتمد على الآخرين. رغم ذلك، فإن هذا لا يعني أنك الشخصي الوحيد في موقع المروض.

عندما يرسم الآخرون خرائطهم، فإنك ستكون في الدائرة الخارجية من مخططاتهم. لا يتوجب عليك أن تحترم ذلك وحسب، بل أن تتعلم أن تدرك ذلك عندما تكون في اجتماع يضم آخرين. تذكر المصالح والمخاطر المرتبطة بكل شخص في الغرفة ـ واحتمال التشوش والاختلاط الذي قد يسببه ذلك للأسد! متى يحين دور شخص آخر؟ متى تستطيع أن تقدم لهم المساعدة، تقدم المعلومات، أو أن تكتفي بالمراقبة؟ قد يمثل هذا الاختبار الأكبر لقوتك كمروض، العمل كعضو في فريق مع الآخرين الذين يجب أن يقوموا بدورهم كمروضين وأن يمكنوا الأسد من الظهور بمظهر جيد ويقدم أفضل ما لديه من أداء.

أهرام الأسود في القفص

> **أسرار المروضين**
>
> *لا يشعر الأسود بأي كبت اتجاه إظهار قوتهم بشكل يمكن أن يكون خطيراً*

اكتسب أكثر من مروض في التاريخ شهرة كبيرة وذلك بتقديم مجموعات أكبر وأكبر من الأسود. في نهاية القرن الماضي كان تيدي روزفلت يشاهد معرض عموم أميركا عندما قدم الكابتن جاك بونافيتا سبعة وعشرين أسداً في عرض واحد. وبمرور الزمن ازدادت التحديات وأصبحت زيادة عدد الأسود المشاركة في العرض علامة بارزة لمروضين مثل تيريل جيكوبز الذي كان يقدم عرضاً بعنوان «الملك الأسد يقدم مجموعة أسود الغابة الأكثر إثارة في العالم»، حيث كان يقدم خمسين أسداً ذكراً في نفس الوقت يضعهم في أهرام على منصات تصل إلى قمة الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية.

وفي مكان العمل، يعتبر جمع عدد من الأسود في مكان واحد تحدياً فريداً. ويشكل ذلك تحدياً أيضاً بالنسبة للأسود أنفسهم، إن لم يكن التحدي أكبر بالنسبة لهم.

ويمكن رؤية ذلك بداية بالاجتماعات الأسبوعية للمدراء والمسؤولين التنفيذيين إلى مجموعات الأسود الكبار مثل مجالس الإدارة ولجان مجلس الشيوخ والنواب في الولايات المتحدة، واجتماعات الطاولة المستديرة التي يعقدها المدراء العامون التنفيذيون، إلى فرق العلماء والمهندسين المتميزين، إلى أعضاء الحكومة، وغير ذلك كثير.

حتى بعض أفضل المروضين في عالم الأعمال يشعرون بالعصبية عند الدخول إلى ما يماثل الحلبة المسورة بالقضبان. قد ينتهي الأمر بانفجار، تماماً كما يمكن أن ينتهي عرض أسود حقيقي إلى انفجار عندما تندلع حالات عراك تصعب السيطرة عليها.

كما قلنا، يمكن للأشياء في ترويض الأسود أن تسير على نحو جيد في نفس رمشة العين التي يمكن خلالها للأشياء أن تسير في الاتجاه الخطأ. إلا أن المروضين الذين يبالغون في رد فعلهم لأنهم يفترضون بأن الأشياء ستسير في الاتجاه الخاطئ، ولذلك يجب السيطرة عليها، يكون من سوء حظهم أن تنقلب المعارك عليهم في النهاية. أين يجب البحث عن الأجوبة. إنها تكون في الغالب لدى الأسود أنفسهم.

لأسباب غير واضحة لا يعرفها سوى الأسود أنفسهم، فإن أكثر مجموعات الأسود قوة تكون غالباً قادرة على تحديد خطوط القوة والسلطة فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها. كثيراً ما يسعى الأسود ليكونوا بصحبة بعضهم بعضاً. في مجتمع الأسود الذي يعيشون فيه، هناك العديد من الإشارات والشيفرات والقواعد غير المكتوبة والتي يمكن أن تسود حتى عندما يحتاج الأسود لأن يكونوا بنائين في علاقاتهم ببعضهم البعض. هذا لا يعني أن الغرفة لن تكون حافلة بالاهتزازات والاضطرابات التي يمكن أن تحدثها الزمجرة والمعارك، والاستعراضات. إذاً، كيف يمكن لهم أن يحافظوا على تركيزهم على شيء أكبر وأكثر أهمية كهدف جماعي وليس كأداء فردي؟

قد يكون اكتشاف ذلك جزء من عملك. وعندما يكون الأمر كذلك، هناك قواعد تساعدنا على فهم وتوقع ما سيقوم به الأسود. وهذا شيء مفيد لأي شخص يتعامل مع مجموعات من الأسود، سواء كنت تنظم الاجتماع أو تحضّر أسداً أو أكثر لحضور ذلك الاجتماع، أو كنت ببساطة تراقب الاجتماع. وهذه بعض القواعد والوقائع من وجهة نظر الأسود في العمل. وينطبق الأمر نفسه سواء أكان الأشخاص المعنيون مدراء متوسطي المستوى، أو مجموعة من مسؤولي المبيعات التنفيذيين، أو المدراء العامين التنفيذيين، أو أعضاء مجلس إدارة، أو أعضاء في الكونغرس، أو ضباطاً:

- ***الأسود مركّبة على أن تكون حيوانات قتال وحيوانات قطيع.*** إن قدرة الأسود على تبني ديناميات جماعية سلبية لا تعني أن الأسود ستمتنع عن الانخراط في معارك ضارية. لكن رغم استعدادها الدائم للقتال فإنها أيضاً مركبة كحيوانات قطيع. إنهم يعرفون أين وكيف يختارون معاركهم، بل إنهم يعرفون أيضاً أن الأسود بحاجة لأسود آخرين حولهم، وأن ليس كل واحد منهم سيكون الأسد الملك.

- ***الأسود لا يتعلمون من غيرهم من الأسود.*** عندما يجري تدريب الأسود على عرض معين، يجب تدريب كل واحد بمفرده وليس كمجموعة. لا يقوم المدرب بإدخالهم إلى الحلبة ويقول: «حسن، سنقوم جميعنا اليوم بالقفز من خلال دائرة النار الموجودة إلى يميني». وينطبق الشيء ذاته على العمل مع مجموعات من الأسود في المكتب. يجب أن يهتم المروض بعملية التكيف التي تشمل الجميع؛ أن يركز على ما إذا كانت تتم الاستجابة إلى الاحتياجات الخاصة لكل أسد فيما يتعلق بالسيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية والمخاوف بشأن البقاء؛ وفي نفس الوقت أن يبقى مستعداً، إذا دعت الضرورة، لتقديم التفسيرات التي تتلاءم مع الإطار المرجعي لكل أسد. رغم أن هذا قد يبدو مبالغاً فيه إلى حد ما، فكر في الجهد المستهلك في تحرير أي شيء في اجتماع مجلس إدارة أو أي هيئة يجري فيها التصويت.

- ***الأسود تمتلك أنا اجتماعي.*** رغم أن معظم الناس يمكن أن يعزوا مثل هذه الأنماط من السلوك إلى الأفراد، فإن الأسود حيوانات اجتماعية ولديها أنا اجتماعي. المهم بالنسبة لهم هو إسهام أي شيء في مكانتهم في مجتمع الأسود. على سبيل المثال، فإن فرصة الاحتكاك بالأعضاء البارزين في مجتمع الأسود ممن لا علاقة لهم بهم عادة هي أمر مهم اجتماعياً في مجتمع الأسود.

- ***قد تشكل الفرصة نفسها أو النشاط نفسه «أسد أكبر».*** ابتداء من اجتماع حصري إلى مشروع مهم أو فرصة مهمة، فإن النشاط نفسه قد يكون كبيراً بما يكفي ليوحي بأن كل واحد هو أسد أكبر وأكثر أهمية لأنه ببساطة مشارك فيه.

- ***لا يرغب كل أسد بالضرورة في أن يكون القائد*** ـ على الأقل ليس بقدر رغبته في المشاركة وأن يكون معترفاً به ومحترماً (ومهاباً أحياناً) كأسد. الأكثر أهمية، ربما، هو أن تتاح له الفرصة في أن يعترف به كقائد أو خبير في شيء ما يكون ذا أهمية شخصية بالنسبة له، وفقط عندما يرغب في الاستحواذ على الانتباه والاضطلاع بالمسؤولية والظهور. لكن عندما يريد ذلك فهو مستعد للقتل من أجله!

وأخيراً، وكما في أي مجموعة، هناك فروقات جوهرية من حيث التجربة والشخصية بين الأفراد. قد يكون بعض الأشخاص في المجموعة مؤهلين بحكم الطبع، والنضج، والسمعة أو القدرة أكثر من غيرهم لأن يكونوا أسوداً. قد يشعر آخرون براحة أكبر إذا كانوا يعرفون الأسود الآخرين. أو إذا كانوا قد عملوا مع بعض من قبل. قد يكون الآخرون حساسين اتجاه الضغوط الاجتماعية التي تفرضها المجموعة ولا يشعرون بالراحة إذا كانوا منخرطين جداً بالعمل.

يكتفي بعض الأسود بالعمل في «تسخين المقاعد» أو تحضير العمل لأسود آخرين. هؤلاء الأسود معتادون على التواجد في كل مكان من العرض، والمساعدة في توفير الكتلة الحرجة والبعد الدرامي في عرض أكبر، رغم أن الأسد الذي يساعدونه قد لا يمتع بمواهب أو قدرات أكبر في الأداء من الجلوس بسلام على منصة والظهور بمظهر الأسد. وهؤلاء «المسخنون» موجودون في كل مجلس إدارة أو مجلس أمناء: هؤلاء هم الأعضاء الهادئون الموجودون دائماً عندما يكون من المهم إجراء تصويت على موضوع ما.

أسرار المروضين

عليك أن تحذر من أي تراخ في التيقظ: وأن تعرف تماماً متى تخرج من القفص

إن بناء فريق الأسد هو الذروة في استعمال الأسرار، والاستراتيجيات والمهارات، والأفكار التي اكتسبتها فيما يتعلق بعمل المروض مع القادة، والرؤساء، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب. في المحصلة فإن الديناميات الاجتماعية لمكان العمل هي التي تبعث الحياة في الأسود من حولك. تلك هي اللحظة التي يتوجب عندها تفعيل الجزء المتعلق بالترويض في عمل كل المشاركين. وستتعرض مهاراتك للاختبار كمشارك ـ مراقب لأنك يجب أن تمارسها على نفسك وعلى الأسود في العمل وعلى كل من حولهم. سواء كنت تعمل مع أسود بمفردهم أو مع مجموعات من أي حجم، فإن هذه هي فرصتك في مواءمة غرائزك وحدسك، ليس من أجل المنافسة بل من أجل العمل بشكل فعال كفريق.

لا ينفع كثيراً أن تدرك أن عملك قد يشعرك أحياناً بأنك مروض بسبب كل الأشياء التي لا تستطيع السيطرة عليها، بما في ذلك رغبتك في الهرب إلى مكان آمن! إذا كان ثمة درس يمكن أن يستقى من قراءة هذا الكتاب، فإنه يتمثل في نفس الفهم الذي تشترك فيه الآن مع المروضين الحقيقيين. كما علق جيسون بيترز، الذي يتعامل كل يوم مع عشرة أسود أو أكثر في الحلبة المركزية في سيرك الأخوة رينغلينغ وبرانوم وبيلي، حول الشبه بين عمله والعمل مع المسؤولين التنفيذيين:

أعرف أني سأدخل قفصاً مليئاً بالأسود، وأفكر بهذا بعناية قبل وخلال وبعد دخولي.



حكاية الأسد

- يجب أن يعكس فريق الأسد قيادته، كما يجب أن يرى الأسد في الفريق انعكاساً له.
- لا يمكن للأسد ولا للمروض أن يحقق أهدافه بمفرده.
- أنت لست المروض الوحيد في المكتب وعليك أن تقوم بما يلي:
  - تشكيل فريق من المروضين المساعدين من حولك عندما تقوم بالقيادة.
  - تحديد الأشخاص الذين يمكن أن يكون لهم أثر أو نفوذ أو إسهام في تفكير وسلوك الأسود الذين تعمل معهم.
  - أن تصبح مساعد مروض لمساعدة الآخرين عندما يحين دورهم كي يكونوا في الحلبة المركزية مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب.
- تصور وخطط لفريق الأسد حتى إذا كنت بحاجة لعدة مروضين لحالات مختلفة. ساعد الآخرين على تصور وتخطيط فريق الأسد كي تعملوا معاً بشكل أكثر فعالية.
- يحرز الأسود مكانة في الفريق لأنهم أسود ويحصل المروضون على موقع في فريق الأسد لأنهم يكتسبون ثقة الأسد واحترامه وذلك بجعل الأسد ناجحاً بطرق جديدة، بما فيها:
  - انجازات لم يكن يعتقد الأسد أنها ممكنة.
  - معالجة الأزمات.

- أن تقول لهم لا! باحترام لكن بصراحة.
- نقل الأخبار السيئة للأسد حتى عندما لا يريدون أن يسمعوها.

- حتى إذا اعتقدت أن فريق الأسد يركز على شيء محدد، فإن عقل الأسد يستمر في العمل بشكل متعدد الأبعاد وبشكل يتجاوز حدود الفريق والقضايا التي يركز عليها الجميع.

خاتمة



استأذن بالانصراف

أسرار المروضين

المروضون هم الذين يقدمون الأسد وليس العكس

كما أنك تستوعب صورة المروض في ذهنك وتشكلها طبقاً لمسؤولياتك في مكان العمل، عليك أيضاً أن تطبق الشيء ذاته في تحديد لحظة خروجك من الحلبة المركزية. إن درجة التركيز وقوة الشكيمة المطلوبة مهمة لنظرتك إلى نفسك وسيطرتك على نفسك، كما أنها مهمة أيضاً للكيفية التي ينظر بها الآخرون إليك. الترويض مثير لأنه ليس نظرية. إنه دور تتبناه وتستوعبه كجزء من مسؤولياتك وكجزء من شخصيتك. إلاّ أنه ليس دوراً يمكن أن تخلطه بالسلطة، وخصوصاً بالسلطات التي يعتقد الآخرون أنك تمتلكها. قد يتطلب أحياناً كل الهدوء، وقوة الشكيمة، والتركيز الذي تمتلكه كي تصمد مع الآخرين الذين يتوقعون منك المعجزات لأنك تتمتع بالتواصل والاحترام المتبادل الذي يفتقرون هم إليه مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب.

في الواقع فإن الاستمرار في التركيز على ما حققته وكيف حققته يمثل مقياساً مرشداً وإن لم يكن شعورياً بفعالية المروض نفسه.

كما قلنا، ففي الترويض يمكن للأشياء أن تسير في الاتجاه الصحيح في نفس رمشة العين التي يمكن لها أن تسير في الاتجاه الخطأ. وهذا ينطبق على متى وكيف تدخل في دور المروض، وكيف تستأذن بالانصراف. لا تحتاج لدراسة ترويض الأسود لتعرف مخاطر تجاوز الأسود من حولك، سواء في بداية أو في

نهاية العرض. إذاً، كيف تستأذن بالانصراف وخصوصاً في مكان العمل، وما هي المكافآت؟ كما ذكرنا في أول صفحة من هذا الكتاب. أنت تعرف المخاطر، هرير إذا أطريتهم وزئير إذا ما خطر لك أن تتوقع شكرهم!

قد تكون مشبعاً بتفكير المروض إلى درجة أن الاعتراف العلني بقدراتك يجعلك أكثر ظهوراً مما تشعر معه بالارتياح ـ خصوصاً في نظر الأسد الذي تعمل لصالحه. وهذا ليس مفاجئاً، في المحصلة، إذ أن «الفن الحقيقي يتمثل في إخفاء الفن».

المروضون الذي ينجحون هم أولئك الذين يكتفون بالرضا والمكافأة على صعيد شخصي دون الحاجة إلى مكافأة علنية. وكما عبّر عن ذلك أحد المدراء التنفيذيين، «أنا في المكان الذي يجب أن أكون فيه. إن الاعتراف العلني بقدراتي سيدمر كل شيء». مستشار رفيع المستوى للعديد من القادة على المستوى الوطني علق قائلاً، «إنك لا تستمتع بما لديك حتى تعرف القدر الهائل لقلة أهميتك».

هل يتعلق الأمر بتواضع المروض؛ ثمة رغبة كبيرة في التعلّم، في تجاوز التواصل والثقة التي تتطور باستمرار، ودافع لإنجاز الأمور بالشكل الصحيح في بيئة دينامية ومع أشخاص تتحكم غرائزهم بتفكيرهم ومصداقيتهم. كما أن هناك رؤية أكبر أيضاً؛ أي العمل مع الأسود لأنهم يتمتعون بالشخصية والموقع، وفي كثير من الأحيان بالقدرة على تحقيق أشياء أكبر من الحياة وإحداث أثر مماثل على الأفراد والمؤسسات.

المروضون يدفعهم معيار شخصي يشعرون به في داخلهم ـ واقع يترجم بشكل جيد في مكان العمل. وكما شرح أحد المسؤولين التنفيذيين عندما كان يتحدث عن مسيرته التي أخذته إلى موقع أكثر نجاحا ـ «كان علي أن أشعر بأني كسبت». كي تشعر بذلك، ليس عليك فقط أن تركز على أهداف وغاية الأشخاص الأسود الذين تعمل على مساعدتهم، بل أن تضع معاييراً لنفسك. عندما تجتمع هذه العناصر ـ معاييرك وطرائقك ـ بطريقة يمكن أن تصفها بالناجحة، يمكنك كمروض أن تشعر أيضاً بأنك كسبت ذلك وأنك تستحقه. يمكنك عندها أن تستأذن بالانصراف.

ملخص أسرار المروضين

الجزء الأول

الفصل الأول: لا يمكن للأسود أن تكون وديعة

1- لا يمكن للأسود أن تكون وديعة، وبالتالي عليك أن تجد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع هذه الحقيقية.

2- الأسود لا تفاوض ولا تناقش، بل تقاتل.

3- إن المخلوقات الاجتماعية تحتاج إلى قرار واضح حول موقعها الاجتماعي.

4- التراتبيات تتحكم بالمنافسة.

5- هذه هي علامات الهجوم الوشيك وتحريك الفرشاة الموجودة في طرف الذيل، توسع مفاجئ للعينين، وزيادة ملحوظة في اللون الأخضر، والإقعاء المفاجئ.

6- هناك دائماً أسد أكبر.

7- ميزة مروض الأسود هي أن لديه الذكاء لدراسة الأسود كل على حدا.

8- أفضل رد على هجوم الأسد هو تحاشيه.

الفصل الثاني: الدخول إلى «جمجمة» الأسد

9- عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد.

10- لن أتمكن من فهم أفعال الحيوانات ما لم أعرف وآخذ بعين الاعتبار درجة اختلاف حواسها عن حواسي.

11- الأعجوبة ليست في مقتل أعداد كبيرة، بل في بقاء الكثيرين على قيد الحياة.

12- إنهم قتلة لأنهم يدركون مدى قوتهم.

13- إن ركضهم نحوك لا يعني أنهم غاضبون منك. إنها مجرد غريزة.

14- إن تمتع الأسود بذاكرة بصرية وسمعية جيدة هي حقيقة راسخة.

15- للأسود عيون لا تخطئ.

16- الفضول المكثف يؤدي إلى هجمات سريعة.

17- إن قوة الأسد جزء من شخصيته ـ إنها طاغية.

الفصل الثالث: قمة سلسلة الغذاء

18- يتربع الأسد على قمة سلسلة الغذاء، وبالتالي فهو لا يخاف شيئاً. للأسد عقلية «القط الكبير».

19- إنك بحاجة إلى الثقة بالنفس في امتلاك الخصائص والسلوك وليس الثقة بقدرتك في السيطرة على الأسد.

20- يستطيع الأسد أن يركض مئة متر في ثلاث ثوان ـ عندما يكون في قفص مساحته ثلاثة عشر متراً، يمكنه أن يطرحك أرضاً قبل أن تستطيع أن تقول آه!

21- يجب أن تكون الحركات سريعة وواثقة، وهذا شيء ينبغي تذكره.

22- مع الأسود لا يمكن لشيء أن يكون مضموناً!

الفصل الرابع: إظهار إمكاناتك الكامنة في الترويض

23- يتناسب عدد الحوادث مع درجة انتباه المروض.

24- يبحث الأسود عن فرص للاختبار.

25- الأسود الهادئة هي التي تحتاج الرعاية الأكبر، أما الأسود التي تزأر فهي ليست سيئة جداً.

26- إنهم يحبون سماع أصواتهم.

الجزء الثاني

الفصل الخامس: فن ترويض الأسود

27- إنهم يأتون ليروا الموت. لا أعتقد أنهم يتمنون ذلك، فذلك سيكون رهيباً جداً.

28- كي تعتبر واحداً منهم، عليك أن تحترم شيفرة سلوكهم كما يفعلون.

29- إن جعلك الأسد يقترب منك، بما في ذلك عندما تحتاجه، هو كل ما في الأمر.

30- هذا يفصل الجيدين عن السيئين. هل لديك الصبر للسير ببطء؟

31- لا تستعمل أي تكتيكات قسرية.

32- استعمل لهجة ومقاربة تنمان عن الاحترام. كل شيء يسير على نحو أفضل عندما يظلون هم الأسود.

33- الأسود لا تجيب.

34- ينظر الأسد إلى الإنسان دائماً على أنه يشكل تحدياً لحقوقه.

35- الأسود هم حيوانات قطيع بتركيبتهم.

الفصل السادس: الشجاعة والسوط والكرسي

36- يمكن للأسود أن تقتل دون أن تفعل ذلك لتأكل.

37- إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها تقدم العديد من الإشارات للأسد. هذا يتطلب ثقة، لكن ليس من نوع «يمكنني أن أفعل أي شيء».

38- أن تعرف الخوف لا يعني أن تكون غريباً على الشجاعة.

39- عندما تكون الشجاعة فعلاً متعمداً فإنه يبوح بقدر كبير من الخوف.

40- عندما تدخل الأسود من الباب، لديك ثلاث ثوان لتقرأ سلوكهم. هل يتجهون إليك أم إلى المنصة؟ وهذا يتغير كل مرة. أنا أتصبب عرقاً. قد يكون الجو بارداً في الخارج وأنا أتصبب عرقاً من التوتر الجسدي والضغط النفسي.

41- من المهم أن تكون الحركة الأولى للعصا نفسها دائماً، وتعطى من نفس الموقع، وبنفس الوقفة ونفس نبرة الصوت.

42- إن الصبر هو المفتاح في ترويض الأسود. وذلك يتطلب العديد من الخطوات الصغيرة والكثير من الوقت، ثم يسير كل شيء على ما يرام.

43- أظهر الاحترام في لهجتك وفي مقارباتك؛ تسير الأمور بشكل أفضل عندما يكونون هم الأسود.

44- عليك الوقاية من مخاطر ضعف التيقظ، عليك أن تعرف متى تخرج من القفص.

45- فكر في كل ما تقوم به ومدى أهميته!

الفصل السابع: منصة الأسد

46- يستحوذ الأسود دائماً على كامل انتباهك، لكن من الصعب أن تستحوذ على كامل انتباههم.

47- إذا لم تستطع إجلاسهم، فإنك لم تحقق شيئاً.

48- إن ممارساتك هي في العادة التي تحدث ردود الفعل في الأسد.

49- اجعلهم يعتادون عليك. اعطهم مكاناً خاصاً بهم!

50- يمكنك الاقتراب من الأسد من أي جانب كي تجعله يذهب في الاتجاه الذي تريده، ويمكنك حشره، أو حتى إثارته قليلاً.

51- الأمـور لا تسيـر كلهـا باتجـاه واحـد. يتعلم الأسـود أن المنصـة هـي المكان الذي يحظون عليه باهتمامك أيضاً.

52- لا يمكنك الاندفاع والدوران بشكل عشوائي دون أن تحدث تشويشاً كاملاً في ذهن الأسد.

الفصل الثامن: عندما تضع رأسك في فم الأسد

53-كرامة الحيوان يجب أن تحترم.

54- قدِّم قدرات القطط لا قدراتك أنت.

55- إظهار العصبية يمهد الطريق إلى موت قريب.

الجزء الثالث

الفصل العاشر: ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق

56- الاعتماد على الآخرين هو ما يجعل الأسود مختلفين.

57- عندمـا يقفـز الأسود من خـلال دائرة النار، فـإنهم لا يريدون أن يظهـروا وكأن شخصاً ما جعلهم يقومون بذلك.

58- هناك العديد من الأشياء التي يختلف جوهرها عن مظهرها.

59- تذكّر أن الأسـود حيوانات متوحشـة... احترس دائمـاً، والأهم من ذلك، تعلم أن تعرفهم جيداً!

60- للأسود إحساسهم الخاص بالنسبة للاتجاه الذي يريدون أن يذهبوا فيه ومتى يذهبون، بما في ذلك الأمكنة التي لا يريدون الذهاب إليها.

61- إن الأسـود تحـفظ الأرض التـي تتحـرك عليهـا عن ظهـر قلب، وتحـسب وتخطط لخطواتها، حتى عندما يقترح الآخرون أين تذهب.

62- الأسود هم حيوانات قطيع بتركيبتهم.

الفصل الحادي عشر: إظهار قدراتك كعضو في فريق

63- إنك بحاجة للثقة بقدرتك على التمكن من الخصائص وأنماط السلوك، وليس للثقة بقدرتك على السيطرة على الأسد.

64- ثمة أربعة فيهم يزنون حوالي 20,000 رطلاً... أما أنا فأزن 145 رطلاً.

65-لا ألاحظ ما إذا كان هناك خمسة أشخاص أوخمسة آلاف شخص يشاهدون.

66- حالما تدخل من باب القفص، تستغرقك التجربة كلية.

67- يتدرب المروضون على مواجهة الخطر بهدوء.

الفصل الثاني عشر: الأداء في الحلبة المركزية

68- ليس هناك شيء يحسون به أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب.

69- عندما أدخل القفص، أفعل ذلك دون أية أفكار كئيبة في رأسي... إذا كان المدرب يخشى التعامل مع حيواناته فالأفضل له أن يبقى بعيداً عنها، إذ سيتمكنون منه عاجلاً أم آجلاً.

70- هناك رابطة عاطفية ـ عليك أن تكون مستعداً أن تضع نفسك فيها.

71- عندما تعمل مع الأسود، من الصعب أحياناً أن تكون متيقنا من أي شيء.

72- إنه عملية تحتاج إلى صبر يضطر المروض فيها، إذا كان جيداً، أن يكز على أسنانه ليضبط أعصابه، ويبتسم مرات ومرات عندما تكون رغبته الحقيقية هي إطلاق السباب.

73- تلك الأجزاء من الثانية، عندما يعتمد الأمر على سرعة الفعل المنعكس، هي التي تفصل السلامة عن الكارثة.

74- لو كنت من النوع المتساهل، لما استطعت السيطرة على الأسود، لأن الطاقة والحركة الدائمة هي التي تفرض عليهم العمل.

الفصل الثالث عشر: بناء فريق الأسد

75- احتفل بالانتصارات الصغيرة بصفتها تدريباً وفهماً وليس باعتبارها أداء.

76- يتم القيام بمعظم العمل خلال عملية التحضير.

77- لا يمكن تحقيق شيء ما لم يتم بناء الثقة والاحترام المتبادلين.

78- يجب أن يعمل الجميع كفريق، وبنفس الهدف دون أن يتنافسوا مع بعضهم البعض.

79- إن مساعد المروض هو مروض أيضاً، لكنه لا يرتدي نفس الثياب.

80- لن أدخل القفص أبداً دون أن أعرف طبيعة اليوم الذي يمر به الأسد.

81- لا يشعر الأسود بأي كبت اتجاه إظهار قوتهم بشكل يمكن أن يكون خطيراً.

خاتمة: استأذن بالانصراف

82- المروضون هم الذين يقدمون الأسد وليس العكس.

عن المؤلف

عمل ستيفن ل. كاتز لأكثر من عشرين عاماً كمساعد تنفيذي ومستشار رفيع المستوى لقادة ومسؤولين تنفيذيين في عوالم الأعمال، والسياسة، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية. من كابيتول هل والبيت الأبيض إلى غرف اجتماعات مجالس الإدارة، والعمل مع الزبائن والعملاء، طور المؤلف فن ترويض الأسود وأضاف هذا المصطلح إلى قاموس القيادة وأمكنة العمل. ستيفن ل. كاتز يحمل شهادات في الأنثروبولوجيا، والتاريخ، والقانون. وهو يعيش مع أسرته خارج واشنطن دي سي. لمزيد من المعلومات، يرجى مراجعة الموقع الإلكتروني www.liontaming.com

أقوال في امتداح ترويض الأُسُود

"وأخيراً كتاب يعترف بأن عالم المدراء العامين التنفيذيين والمسؤولين التنفيذيين الكبار يمكن بالفعل أن يكون كعرين الأسود! كتاب لا غنى عن قراءته، مليء بالأفكار المعمقة التي تساعد على النجاح في العمل مع القطط الكبار في الحلبة المركزية للمكتب!"

- مانويل ن. سوسا، نائب رئيس رفيع المستوى، ساكس فيفث أفينيو

"هذا كتاب لكل من يريد أن يحقق أفضل ما يمكن من علاقة الموظف برب العمل. ومفتاح النجاح يكمن في تحقيق ذلك والمحافظة في الوقت نفسه على احترام الذات والنزاهة الشخصية. والمنظور الذي يقدمه ستيفن، إضافة إلى الاستعارة المثيرة التي يستعملها، يجعل من هذا الكتاب عملاً عظيماً."

- بيزنيس بوك ريفيو

"لقد واجه ستيفن ل. كاتز عدداً وافراً من الأسود في مكان العمل. يمكنك اعتبار هذا الكتاب أفضل دليل تدريبي على استعمال سوطك وكرسيك بشكل فعّال!"

- بول ب. براون، كاتب مشارك لواحد من أكثر الكتب مبيعاً في العالم وهو "عملاء طوال الحياة"

كتاب رائع! كنت أقرأ تجاربي الشخصية على كل صفحة من صفحاته."

- جون كوريغان، نائب رئيس رفيع المستوى، هيوز نيتوورك سيستمز

هل تشعر أنك بحاجة إلى سوط وكرسي كي تعمل بنجاعة مع رئيسك في العمل أو مع عملائك أو زبائنك؟ لا بد أنك تعرف الأخطار - هرير إذا أطريتهم وزئير إذا ما خطر لك أن تتوقع شكرهم! إنهم يتصرفون بشكل مختلف لأنهم يفكرون بشكل مختلف، لكن لا ينبغي أن يكون من الصعب العمل معهم!

ISBN:9960-54-236-X

9789960542362

ORD:000145-1

موضوع الكتاب: ١- السلوك الاجتماعي
٢- التكييف الاجتماعي

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com